Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.

MPI
PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

BUKU REFERENSI

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

BUKU REFERENSI

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ditulis oleh:

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, S.T, M.M.

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang keras memperbanyak, menerjemahkan atau mengutip baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit.

ISBN: 978-623-09-8480-8
IV + 205 hlm; 15,5x23 cm.
Cetakan I, Februari 2024

Desain Cover dan Tata Letak:
Ajrina Putri Hawari, S.AB.

Diterbitkan, dicetak, dan didistribusikan oleh
PT Media Penerbit Indonesia
Royal Suite No. 6C, Jalan Sedap Malam IX, Sempakata
Kecamatan Medan Selayang, Kota Medan 20131
Telp:081362150605
Email: ptmediapenerbitindonesia@gmail.com
Web: https://mediapenerbitindonesia.com
Anggota IKAPI No.088/SUT/2024

KATA PENGANTAR

Manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia bukan lagi sekadar konsep, melainkan menjadi pondasi utama dalam mencapai keberhasilan dan ketahanan organisasi di era dinamika bisnis yang tak kenal henti. Buku referensi disusun untuk memahami, mendalami, dan mengaplikasikan prinsip-prinsip terbaik dalam kedua domain ini. Dalam bagian Manajemen Kinerja, pembaca akan diajak untuk membahas strategi dan pendekatan yang efektif dalam mengelola dan meningkatkan kinerja individu dan tim. Dari penetapan tujuan yang jelas hingga implementasi umpan balik yang konstruktif, manajemen kinerja diangkat sebagai alat vital dalam mencapai visi dan misi organisasi.

Pengembangan Sumber Daya Manusia membahas pengembangan profesional dan personal yang memastikan karyawan tidak hanya tumbuh bersama organisasi, tetapi juga menjadi aktor utama dalam mencapai keunggulan bersaing. Pendidikan, pelatihan, dan pembangunan budaya organisasi menjadi pilar utama yang dianalisis dan dieksplorasi dalam konteks ini. Kedua aspek ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan saling melengkapi dan membentuk fondasi bagi organisasi yang dinamis dan berkelanjutan.

Penulis berharap buku ini dapat memberikan wawasan mendalam, inspirasi, dan solusi praktis bagi para pembaca dalam menghadapi tantangan dan peluang di dunia manajemen dan sumber daya manusia.

Salam hangat.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **ii**
DAFTAR ISI ..... **ii**

BAB I PENDAHULUAN **1**
A.Pengantar 1
B.Tujuan Buku 5

BAB II KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA **9**
A.Definisi Manajemen Kinerja 9
C.Hubungan Antara Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi 11
DFaktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja 17
E.*Model -model* Manajemen Kinerja 21

BAB III PRAKTIK TERBAIK DALAM MANAJEMEN KINERJA **29**
A.Penetapan Tujuan Dan KPI (*Key Performance Indicators*) 29
B.Evaluasi Kinerja Karyawan 34
C.Umpan Balik dan Pembinaan 40
D.Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi 46
E.Pengakuan dan Penghargaan 51

BAB IV PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) 57
A. Pengertian Pengembangan Sdm 57
B. Analisis Kebutuhan Pengembangan 59
C. Program Pelatihan dan Pengembangan 65
D. Mentoring dan Coaching 72
E. Manfaat Pengembangan SDM Bagi Organisasi 82

BAB V INTEGRASI MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM 89
A. Sinergi Antara Kedua Konsep 89
B. Bagaimana Manajemen Kinerja Mendukung Pengembangan Sdm 96
C. Studi Kasus Implementasi Integrasi Sukses 102

BAB VI TANTANGAN DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM 107
A. Resistensi dan Perubahan Budaya 107
B. Pengelolaan Kinerja yang Tidak Efektif 114
C. Keterbatasan Sumber Daya 123
D. Solusi Untuk Mengatasi Tantangan 132

BAB VII STUDI KASUS ORGANISASI YANG SUKSES MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM 141
A. Analisis Kasus 141
B. Pelajaran yang Dapat Dipetik Dari Kasus 144
C. Kesimpulan Dari Studi Kasus 151

BAB VIII MASA DEPAN MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM 159
A. Tren dan Inovasi 159

B. Teknologi Dalam Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM 169
C. Peran HR di Era *Digital* 180

BAB IX KESIMPULAN 189

DAFTAR PUSTAKA 191
GLOSARIUM 199
INDEKS 202
BIOGRAFI PENULIS 205

BAB I
PENDAHULUAN

A. Pengantar

Menurut Cohen (2017), manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia bukan hanya sekadar praktik operasional, melainkan suatu strategi integral untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pengembangan sumber daya manusia dan manajemen kinerja telah menjadi fokus utama bagi organisasi yang ingin mempertahankan daya saingnya di era yang terus berubah ini. Pengantar bertujuan untuk memberikan landasan konseptual dan kontekstual terkait manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia, serta mengidentifikasi urgensi dan relevansinya dalam konteks bisnis modern.

1. Konteks Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pada beberapa tahun terakhir, kebutuhan akan manajemen kinerja yang efektif dan pengembangan sumber daya manusia (SDM)

telah menjadi fokus utama organisasi modern. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), manajemen kinerja bukan hanya sekadar rangkaian proses evaluasi, tetapi merupakan suatu pendekatan terstruktur yang mencakup pengelolaan kinerja karyawan dengan memadukan tujuan organisasi, kebutuhan karyawan, dan proses pengembangan secara holistik. Hal ini menekankan pada integrasi antara hasil yang diinginkan oleh organisasi dengan kebutuhan dan harapan karyawan, menciptakan lingkungan di mana prestasi dan pertumbuhan pribadi dapat saling mendukung. Sementara itu, Cohen (2017) menyoroti peran strategis pengembangan SDM dalam menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan, pengembangan SDM menjadi fondasi untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi. Pemahaman mendalam tentang kebutuhan individu dan tim, serta peningkatan kontinu dalam kapasitas SDM, menjadi elemen kunci dalam merespon perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis saat ini.

2. Evolusi Teori Manajemen Kinerja

Evolusi teori manajemen kinerja mencerminkan transformasi dinamis dalam paradigma bisnis. Menurut Kaplan dan Norton (2016), konsep *Balanced Scorecard* telah menjadi pionir dalam mengubah cara organisasi mengukur dan mengelola kinerja. *Model* ini memberikan pendekatan holistik yang mencakup aspek keuangan dan non-keuangan, memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan

berbagai perspektif guna mencapai tujuan jangka panjang. Dengan fokus pada penciptaan nilai jangka panjang, *Balanced Scorecard* menjadi dasar bagi organisasi untuk mengukur kinerja secara lebih komprehensif dan terhubung dengan strategi bisnis. Sementara itu, teori manajemen kinerja kontemporer semakin menekankan pada pengembangan keterampilan dan bakat karyawan. Menurut Fitzpatrick (1994), pendekatan manajemen berbasis kompetensi menyoroti pentingnya pengembangan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan tujuan organisasi. Dengan memahami dan mengukur kompetensi karyawan, organisasi dapat secara efektif menempatkan dan mengembangkan sumber daya manusia sesuai dengan strategi bisnis yang berkembang. Evolusi ini mencerminkan pergeseran menuju manajemen kinerja yang lebih adaptif dan berfokus pada pengembangan potensi individu sebagai bagian integral dari pencapaian tujuan organisasi.

3. Transformasi *Digital* dalam Manajemen Kinerja

Dengan kemajuan teknologi, transformasi *Digital* telah membawa perubahan signifikan dalam praktik manajemen kinerja. Manuti dan de Palma (2023) mengemukakan bahwa penerapan teknologi dalam proses manajemen kinerja tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memberikan kemampuan untuk memberikan umpan balik secara real-time. Sistem *Digital* mampu memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja karyawan melalui

analisis data yang canggih, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan akurat. Studi yang dilakukan oleh Marler dan Boudreau (2017) menyoroti peran penting platform *Digital* dalam mendukung pengembangan karyawan. Melalui e-learning dan pelatihan berbasis teknologi, platform *Digital* memberikan aksesibilitas yang lebih besar terhadap sumber daya pembelajaran, menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih dinamis dan responsif terhadap kebutuhan individu.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia sebagai Investasi Jangka Panjang

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) melibatkan lebih dari sekadar penyediaan pelatihan; ini merupakan investasi jangka panjang dalam modal manusia organisasi. Menurut Cascio dan Boudreau (2010), pendekatan ini menciptakan paradigma di mana organisasi tidak hanya melihat karyawan sebagai pelaku tugas, tetapi sebagai aset strategis yang dapat dikelola dan diperkuat. Dengan menginvestasikan dalam pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan kesejahteraan karyawan, organisasi menciptakan dasar yang solid untuk pertumbuhan jangka panjang. Investasi ini memiliki dampak positif yang signifikan pada produktivitas, retensi karyawan, dan reputasi perusahaan. Karyawan yang merasa didukung dan memiliki peluang untuk berkembang cenderung lebih berdedikasi dan berkontribusi secara maksimal. Selain itu, pengembangan SDM yang

terencana dengan baik dapat membangun citra perusahaan sebagai tempat kerja yang berorientasi pada perkembangan individu. Dengan melihat pengembangan SDM sebagai investasi jangka panjang, organisasi dapat menghadirkan nilai tambah yang berkelanjutan bagi karyawan dan keseluruhan perusahaan.

B. Tujuan Buku

Seiring dengan Becker dan Huselid (2006), buku ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang konsep manajemen kinerja dan menyelaraskannya dengan pendekatan inovatif, serta mengilustrasikan pentingnya pengembangan sumber daya manusia sebagai pendorong keunggulan kompetitif. Dengan menggabungkan teori-teori klasik dengan pendekatan inovatif, buku ini membidik untuk menjadi panduan praktis bagi organisasi yang ingin memaksimalkan potensi individu dan mencapai tujuan bisnis secara efektif.

1. Pemahaman Mendalam tentang Manajemen Kinerja

Tujuan pertama buku ini adalah menyajikan pemahaman yang mendalam tentang konsep manajemen kinerja. Sesuai dengan pandangan Becker dan Huselid (2006), pemahaman yang kuat tentang manajemen kinerja merupakan landasan yang krusial bagi organisasi dalam mengidentifikasi serta mengelola kinerja karyawan secara

efektif. Buku ini akan membimbing pembaca melalui serangkaian konsep, dimulai dari penetapan tujuan yang jelas, pengukuran kinerja, hingga pemberian umpan balik yang konstruktif.

2. Menggabungkan Teori Klasik dan Pendekatan Inovatif

Salah satu tujuan buku ini adalah menyatukan teori-teori klasik manajemen kinerja dengan pendekatan inovatif yang relevan dengan era Digital. Pandangan Lawler (2017) menekankan bahwa organisasi yang mampu mengintegrasikan berbagai teori dan pendekatan memiliki fleksibilitas yang lebih besar dalam menghadapi tantangan dan perubahan. Buku ini dirancang untuk memberikan pandangan komprehensif, membimbing pembaca melalui perbandingan antara teori-teori yang telah terbukti dan pendekatan inovatif yang memanfaatkan teknologi dan tren terkini.

3. Mendorong Pengembangan Karyawan untuk Keunggulan Kompetitif

Tujuan buku ini melampaui sebatas manajemen kinerja, melibatkan pengembangan sumber daya manusia sebagai elemen kunci dalam menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut pandangan Ulrich dan Dulebohn (2015), organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan karyawan dapat menciptakan lingkungan kerja yang inovatif dan produktif. Buku ini akan menjadi panduan komprehensif, mengajak pembaca untuk menyadari bahwa potensi karyawan bukan

hanya menjadi alat pengukur kinerja saat ini, tetapi juga merupakan aset berharga yang dapat dikembangkan untuk mendukung pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

4. Implementasi Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Buku ini mengusung tujuan memberikan pemahaman mendalam tentang implementasi strategis pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pandangan Jackson *et al*. (2014) menekankan bahwa strategi pengembangan SDM yang terintegrasi dengan strategi organisasi dapat menjadi katalisator peningkatan kinerja keseluruhan perusahaan. Buku ini menawarkan panduan komprehensif, membantu pembaca memahami betapa pentingnya keselarasan antara strategi SDM dan tujuan organisasi.

5. Mengukur dan Mengevaluasi Efektivitas Program

Tujuan lainnya dalam buku ini adalah memberikan pemahaman tentang bagaimana mengukur dan mengevaluasi efektivitas program manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Menurut pandangan Lawler dan Boudreau (2015), pengukuran kinerja merupakan langkah kritis dalam mengidentifikasi keberhasilan program dan mendukung pengambilan keputusan yang berbasis informasi. Buku ini dirancang untuk memberikan wawasan mendalam tentang penggunaan *Key Performance Indicators* (KPIs), *Balanced Scorecard* , dan metode evaluasi lainnya yang krusial dalam

memastikan bahwa program-program ini mencapai tujuan yang diinginkan.

6. Menanggapi Tantangan dan Menciptakan Peluang

Buku ini mendasarkan tujuannya pada membantu pembaca mengidentifikasi tantangan yang mungkin dihadapi dalam mengelola kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pandangan Fitz-enz dan Mattox (2014) menekankan bahwa memahami dan merespon tantangan merupakan langkah penting untuk memastikan keberlanjutan keberhasilan organisasi. Buku ini menghadirkan panduan praktis, membimbing pembaca melalui pemahaman mendalam tentang berbagai hambatan yang mungkin muncul dalam konteks manajemen kinerja dan pengembangan SDM.

7. Menciptakan Organisasi Unggul

Tujuan akhir dari buku ini adalah memberikan kontribusi pada penciptaan organisasi yang unggul melalui pemanfaatan potensi individu secara maksimal. Dalam era persaingan yang ketat, organisasi perlu lebih dari sekadar mempertahankan status quo; perlu terus berinovasi dan beradaptasi. Buku ini menghadirkan pandangan holistik tentang peran kunci manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia dalam membentuk organisasi menjadi entitas yang mampu tidak hanya bertahan di tengah dinamika pasar, tetapi juga menjadi pemimpin dalam inovasi.

BAB II
KONSEP DASAR MANAJEMEN KINERJA

A. Definisi Manajemen Kinerja

Definisi manajemen kinerja membentuk dasar pemahaman bagi pengelolaan prestasi individu dan kelompok dalam suatu organisasi. Menurut Becker dan Huselid (2006), manajemen kinerja tidak hanya sekadar evaluasi hasil, melainkan suatu pendekatan strategis yang melibatkan perencanaan, pemantauan, pengembangan, dan pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Fokusnya terletak pada pencapaian tujuan organisasi melalui optimalisasi keterampilan, motivasi, dan keterlibatan individu, menciptakan sinergi antara kinerja karyawan dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), manajemen kinerja merujuk pada pendekatan sistematis yang melibatkan proses perencanaan, pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja individu serta kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini tidak hanya menekankan aspek kuantitatif seperti pencapaian target, tetapi juga elemen kualitatif seperti

pengembangan keterampilan dan kontribusi strategis terhadap visi perusahaan.

Konsep ini sejalan dengan pendapat Cohen (2017), yang menyoroti bahwa manajemen kinerja bukan sekadar mengukur produktivitas tetapi juga menciptakan suatu lingkungan yang mendorong pertumbuhan dan perkembangan karyawan. Oleh karena itu, manajemen kinerja tidak hanya tentang menilai kinerja saat ini tetapi juga merancang strategi untuk meningkatkan kinerja di masa depan melalui pendekatan yang holistik. Dalam menggambarkan definisi manajemen kinerja, Kaplan dan Norton (2016) memberikan penekanan pada keseimbangan antara aspek keuangan dan non-keuangan. MenurutKaplan dan Norton, manajemen kinerja tidak hanya terbatas pada pengukuran hasil keuangan, tetapi juga melibatkan aspek-aspek non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi, dan pertumbuhan sumber daya manusia. Pendekatan ini dikenal sebagai *Balanced Scorecard*, yang memberikan gambaran lengkap tentang kinerja organisasi.

Teori kontemporer seperti manajemen berbasis kompetensi, sebagaimana dijelaskan oleh Fitzpatrick (1994), memperluas definisi manajemen kinerja dengan memasukkan konsep kompetensi karyawan sebagai fokus utama. Dalam konteks ini, manajemen kinerja melibatkan identifikasi dan pengembangan kompetensi karyawan yang kritis untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Dari segi teknologi, Manuti dan de Palma (2023) memberikan perspektif bahwa manajemen kinerja

dapat ditingkatkan melalui penerapan solusi *Digital* menyebutkan bahwa teknologi dapat mendukung proses manajemen kinerja dengan menyediakan platform untuk memberikan umpan balik secara real-time, mengukur kinerja secara objektif, dan menyajikan data yang mendukung pengambilan keputusan. Cascio dan Boudreau (2010) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan bagian integral dari investasi organisasi dalam modal manusia. Pengembangan sumber daya manusia menjadi esensi dalam mencapai tujuan jangka panjang, karena karyawan yang berkembang akan memberikan kontribusi yang lebih besar terhadap kesuksesan organisasi.

C. Hubungan Antara Kinerja Individu dan Kinerja Organisasi

Menurut Jackson *et al*. (2014), kinerja individu yang kuat secara positif berkorelasi dengan pencapaian tujuan organisasi. Ketika setiap anggota tim memberikan kontribusi optimal, menciptakan lingkungan kerja yang produktif, dan mempertahankan kompetensi yang diperlukan, hal ini menciptakan sinergi yang mendukung pertumbuhan dan keberhasilan keseluruhan organisasi. Hubungan dinamis ini memberikan dasar bagi pengembangan strategi manajemen kinerja yang terintegrasi dan berkelanjutan.

1. Kinerja Individu sebagai Landasan Kinerja Organisasi

Menurut Becker dan Huselid (2006), kinerja individu dianggap sebagai landasan atau dasar dari kinerja organisasi secara keseluruhan,

menekankan bahwa kontribusi positif dari setiap anggota tim menciptakan keseimbangan yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam pandangan ini, setiap individu di dalam organisasi memiliki peran yang signifikan dalam membentuk citra dan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Pentingnya kompetensi dan keterampilan individu ditekankan oleh Fitzpatrick (1994), yang menganggapnya sebagai kunci dalam membentuk kinerja kolektif yang unggul. Dengan menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi pada tingkat individu, mengilustrasikan bagaimana investasi dalam pengembangan individu dapat membawa dampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Teori manajemen berbasis kompetensi menguatkan ide ini, memandang pengembangan kompetensi individu sebagai investasi strategis yang dapat meningkatkan daya saing organisasi.

Pandangan Lawler (2017) memberikan dimensi lebih lanjut, menyatakan bahwa organisasi yang memahami dan mengoptimalkan potensi individu dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan inovatif. Ini menyoroti hubungan langsung antara pengembangan potensi individu dan kemampuan organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif. Oleh karena itu, dalam konteks manajemen kinerja, fokus pada pengembangan keterampilan dan kompetensi individu bukan hanya merupakan strategi operasional, tetapi juga menjadi strategi jangka panjang untuk membangun fondasi kinerja organisasi yang berkelanjutan dan berdaya saing.

2. Pengukuran Kinerja Individu dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Organisasi

Konsep *Balanced Scorecard*, dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (2016), merinci bahwa pengukuran kinerja individu tidak hanya seharusnya mencakup aspek keuangan, tetapi juga harus mempertimbangkan variabel non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, inovasi, dan pertumbuhan. Dengan pendekatan ini, pengukuran kinerja individu menjadi lebih holistik dan mencerminkan dampak yang lebih komprehensif terhadap keseluruhan kinerja organisasi. Menilai kontribusi individu melalui lensa yang lebih luas ini memungkinkan organisasi untuk memahami bagaimana setiap anggota tim berperan dalam mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Penelitian yang dilakukan oleh Jackson *et al*. (2014) menyoroti pentingnya integrasi strategi manajemen kinerja dengan strategi organisasi, menunjukkan bahwa kinerja individu yang terkait erat dengan visi dan misi organisasi dapat meningkatkan kinerja keseluruhan perusahaan. Dengan mengaitkan tujuan individu dengan tujuan organisasi, organisasi menciptakan keterkaitan yang kuat antara upaya individu dan pencapaian tujuan organisasional. Hal ini tidak hanya menciptakan rasa tujuan bersama tetapi juga memastikan bahwa setiap kontribusi individu memiliki dampak positif yang sesuai dengan visi jangka panjang perusahaan.

3. Keterlibatan dan Motivasi sebagai Pendorong Kinerja Individu dan Organisasi

Keterlibatan, seperti yang ditekankan oleh Ulrich dan Dulebohn (2015), menjadi kunci dalam memahami kontribusi karyawan terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang terlibat secara emosional dan kognitif dengan pekerjaan cenderung memberikan kontribusi yang lebih besar. Keterlibatan ini menciptakan lingkungan kerja yang positif, mempromosikan kolaborasi, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan. Keterlibatan yang tinggi menciptakan perasaan keterikatan dengan tujuan organisasi, memastikan bahwa setiap individu merasa terhubung dengan misi dan visi perusahaan.

Motivasi juga berperan penting dalam mengoptimalkan kinerja individu dan, pada gilirannya, kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Cohen (2017), motivasi yang baik menjadi pendorong utama yang mendorong karyawan untuk mencapai tujuan dengan lebih baik. Pendekatan manajemen kinerja yang memahami dan merespons kebutuhan motivasi individu dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kinerja tinggi. Memotivasi karyawan tidak hanya melibatkan penghargaan finansial, tetapi juga pengakuan atas kontribusi, peluang pengembangan karir, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung inovasi.

4. Pengembangan Karyawan dan Pengaruhnya pada Kinerja Organisasi

Pengembangan karyawan tidak hanya merupakan investasi jangka panjang dalam sumber daya manusia, tetapi juga memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Pandangan ini tercermin dalam konsep bahwa pengembangan individu melalui pelatihan dan pembelajaran dapat menciptakan perbedaan yang signifikan dalam produktivitas, retensi karyawan, dan reputasi perusahaan, sebagaimana dikemukakan oleh Cascio dan Boudreau (2010). Dengan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pengembangan, organisasi menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung untuk meningkatkan keterampilan.

Penelitian oleh Manuti dan de Palma (2023) menekankan pentingnya kesempatan pengembangan dalam menciptakan karyawan yang termotivasi dan memiliki kemampuan yang lebih baik. Organisasi yang berkomitmen untuk menyediakan pelatihan dan pembelajaran berbasis teknologi dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi secara keseluruhan. Karyawan yang merasa diakui dan memiliki kesempatan untuk pengembangan cenderung lebih berdedikasi, kreatif, dan adaptif terhadap perubahan. Pengembangan karyawan, yang mencakup peningkatan keterampilan dan pengetahuan, tidak hanya memberikan manfaat individu tetapi juga memberikan kontribusi positif pada mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia harus diintegrasikan sebagai

strategi utama dalam manajemen kinerja untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal. Dengan demikian, organisasi dapat membangun tim yang terampil, berdaya saing, dan berkomitmen untuk mencapai keunggulan bersama.

5. Teknologi dan Kinerja Individu dalam Era *Digital*

Di era *Digital* yang terus berkembang, peran teknologi menjadi semakin penting dalam meningkatkan kinerja individu dan organisasi. Implementasi teknologi dalam manajemen kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh Manuti dan de Palma (2023), memberikan akses ke data real-time yang memungkinkan pemantauan kinerja yang lebih akurat dan cepat. Dengan adanya platform *Digital*, organisasi dapat mengumpulkan informasi secara langsung, memungkinkan pemimpin dan karyawan untuk mengidentifikasi potensi perbaikan dengan lebih cepat.

Teknologi juga memfasilitasi umpan balik yang cepat, menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat menerima informasi tentang kinerja secara instan. Hal ini menciptakan kesempatan untuk peningkatan yang lebih cepat dan penyesuaian tindakan yang dibutuhkan. Selain itu, analisis kinerja yang lebih mendalam menjadi mungkin melalui teknologi, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren dan pola yang mungkin tidak terlihat tanpa bantuan teknologi. Organisasi yang memanfaatkan teknologi dengan bijak dapat mencapai tingkat efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

Dengan memanfaatkan alat-alat *Digital* untuk mengelola kinerja individu, organisasi dapat merespons perubahan pasar dengan lebih cepat, meningkatkan daya saing, dan memastikan bahwa setiap anggota tim berkontribusi secara optimal. Oleh karena itu, integrasi teknologi dalam manajemen kinerja bukan hanya suatu kebutuhan, tetapi juga merupakan langkah strategis untuk mencapai kinerja organisasi yang optimal di era *Digital* ini.

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Becker dan Huselid (2006), pemahaman mendalam terhadap elemen-elemen seperti motivasi, keterlibatan karyawan, keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi, dukungan organisasi, pengembangan keterampilan, kepemimpinan, dan pengakuan, adalah esensial untuk membentuk lingkungan yang mendukung kinerja tinggi. Memetakan faktor-faktor ini dapat membantu organisasi mengembangkan strategi manajemen kinerja yang holistik dan adaptif untuk meraih keunggulan kompetitif. Kinerja individu dalam konteks organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor yang bersifat kompleks dan saling terkait. Faktor-faktor yang berkontribusi pada tingkat kinerja individu mencakup aspek psikologis, sosial, organisasional, dan teknologis yang membentuk landasan penting dalam pemahaman dan pengelolaan kinerja.

1. Motivasi dan Kepuasan Kerja

Motivasi, sebagai faktor sentral, berperan dalam menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan dan kinerja yang optimal. Teori motivasi seperti Hierarki Kebutuhan Maslow dan Teori X dan Y oleh Douglas McGregor menyoroti pentingnya memahami kebutuhan dan harapan individu dalam konteks pekerjaan. Pemenuhan kebutuhan dasar, seperti keamanan, pengakuan, dan pengembangan diri, dapat menjadi pendorong motivasi yang kuat (Cohen, 2017).. Selanjutnya, kepuasan kerja berperan krusial dalam membentuk kinerja individu. Becker dan Huselid (2006) menegaskan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi positif dengan produktivitas dan retensi karyawan. Sebuah lingkungan kerja yang mendukung, pemberian pengakuan atas pencapaian, dan kejelasan dalam tujuan organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa dihargai, memiliki keterlibatan yang tinggi, dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan, lebih cenderung memberikan kontribusi maksimal terhadap kinerja organisasi.

2. Keseimbangan Kehidupan Kerja dan Kehidupan Pribadi

Becker dan Huselid (2006) menyoroti bahwa karyawan yang berhasil mencapai keseimbangan yang sehat antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Fenomena ini semakin penting seiring dengan perkembangan teknologi

yang membuat pekerjaan dapat terus terhubung dengan kehidupan pribadi karyawan, memperumit batasan antara dua aspek tersebut.

Organisasi yang memahami dan mendukung kebutuhan akan keseimbangan ini dapat memberikan manfaat yang signifikan. Pertama, dukungan terhadap keseimbangan kehidupan kerja dan pribadi dapat mengurangi tingkat stres yang dialami karyawan. Sebuah lingkungan yang memahami bahwa karyawan juga memiliki kehidupan pribadi dapat menciptakan atmosfer yang lebih mendukung dan memperkuat kesejahteraan psikologis. Kedua, menciptakan keseimbangan tersebut dapat meningkatkan fokus dan produktivitas. Karyawan yang merasa dihargai dan didukung untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan hidup pribadi cenderung lebih bersemangat dan berdedikasi dalam melaksanakan tugas-tugas. Ini dapat membawa dampak positif pada kinerja individu, dengan produktivitas yang meningkat dan tingkat kepuasan yang terjaga.

3. Dukungan dan Komunikasi Organisasi

Jackson *et al*. (2014) menyoroti pentingnya komunikasi yang jelas dari organisasi terkait tujuan organisasi dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Komunikasi yang efektif tentang visi, misi, dan tujuan organisasi dapat memberikan panduan yang diperlukan bagi karyawan dalam merinci bagaimana kontribusi berkontribusi pada keseluruhan tujuan perusahaan. Dukungan organisasi juga mencakup berbagai aspek, seperti fasilitas yang memadai, pelatihan, dan sumber

daya lain yang dapat membantu karyawan dalam mencapai tujuan. Dengan menyediakan lingkungan yang mendukung dan memberikan sumber daya yang diperlukan, organisasi dapat meningkatkan kinerja individu. Pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan, misalnya, dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan, yang pada gilirannya berkontribusi pada pencapaian tugas-tugas pekerjaan. Dukungan ini juga mencakup pemahaman dan penanganan hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh karyawan dalam menjalankan tugas. Organisasi yang responsif terhadap tantangan dan hambatan kerja dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif, di mana karyawan merasa didukung dan dihargai.

4. Pengembangan Keterampilan dan Pendidikan

Sebagaimana yang disoroti oleh Fitzpatrick (1994), karyawan yang memiliki keterampilan yang relevan dengan pekerjaan dan terus meningkatkan kapabilitas cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Peningkatan keterampilan dapat mencakup pemahaman mendalam tentang pekerjaan, penguasaan teknologi terkini, dan pengembangan keterampilan interpersonal yang penting. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan menjadi investasi strategis dalam mengoptimalkan potensi individu. Program pendidikan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan spesifik pekerjaan, serta pelatihan yang membahas tren dan teknologi terkini, dapat meningkatkan daya saing karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Karyawan yang

diberdayakan dengan pengetahuan dan keterampilan terbaru dapat memberikan kontribusi yang lebih berharga terhadap tujuan organisasi. Pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung dalam pengembangan karir. Ini dapat memberikan motivasi tambahan bagi karyawan untuk terus belajar dan meningkatkan diri, karena menyadari bahwa organisasi memberikan nilai pada upaya pengembangan diri.

E. *Model -model* Manajemen Kinerja

Model -model manajemen kinerja mencerminkan inovasi dan evolusi dalam upaya mengelola dan meningkatkan produktivitas karyawan. Sebagai contoh, *Balanced Scorecard* (Kaplan & Norton, 1992) memberikan pandangan terpadu tentang kinerja organisasi melalui berbagai perspektif. Sementara *model* berbasis kompetensi (Fitzpatrick, 1994) menekankan identifikasi dan pengembangan keterampilan karyawan sebagai dasar utama evaluasi kinerja. *Model - model* ini menciptakan landasan penting untuk memahami dinamika dan keberhasilan manajemen kinerja dalam menghadapi perubahan kontemporer.

1. *Model Balanced Scorecard*

Model Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton pada tahun 1992 telah menjadi salah satu alat manajemen kinerja paling terkenal dan diterapkan secara luas di berbagai organisasi. BSC mengenali bahwa kinerja organisasi tidak dapat dinilai secara komprehensif hanya melalui perspektif keuangan, sehingga menciptakan pendekatan holistik dengan empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Dalam perspektif keuangan, BSC fokus pada pengukuran kinerja finansial sebagai indikator utama keberhasilan organisasi. Ini mencakup ukuran-ukuran seperti profitabilitas, pertumbuhan pendapatan, dan pengembalian investasi. Pengukuran finansial ini memberikan gambaran tentang kontribusi organisasi terhadap pencapaian tujuan keuangan jangka pendek dan panjang.

Perspektif pelanggan BSC memperhatikan kebutuhan dan kepuasan pelanggan. Ini melibatkan pengukuran aspek-aspek seperti kepuasan pelanggan, pangsa pasar, dan retensi pelanggan. Fokus pada pelanggan membantu organisasi untuk memahami dan memenuhi harapan pelanggan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan loyalitas dan mendukung pertumbuhan organisasi. Perspektif proses internal menilai efisiensi dan efektivitas operasional organisasi. Ini melibatkan pengukuran kinerja dalam proses-proses kunci yang mendukung pencapaian tujuan strategis. Pengukuran di bidang ini mencakup kualitas produk atau layanan, efisiensi operasional, dan inovasi dalam

proses. Terakhir, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan BSC mengukur kemampuan organisasi untuk memperbarui dan meningkatkan keterampilan serta kapabilitas karyawan. Ini mencakup pengembangan karyawan, inovasi, dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Fokus pada pembelajaran dan pertumbuhan memberikan fondasi untuk keberlanjutan dan adaptabilitas jangka panjang organisasi.

2. *Model* Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi

Model manajemen kinerja berbasis kompetensi menekankan pada pengidentifikasian dan pengembangan kompetensi karyawan sebagai fondasi utama dalam mengelola kinerja. Konsep kompetensi merujuk pada kombinasi keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang mendukung kinerja efektif dalam suatu peran atau pekerjaan tertentu. *Model* ini menyatakan bahwa penilaian dan pengembangan karyawan harus didasarkan pada kompetensi yang spesifik dan relevan dengan tuntutan pekerjaan. Tokoh kunci dalam pengembangan *model* berbasis kompetensi adalah Fitzpatrick (1994), yang berperan krusial dalam merinci konsep ini, mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik personal yang berkaitan langsung dengan kinerja unggul dan menyediakan landasan bagi pengukuran kinerja serta pengembangan karyawan. Konsep ini menempatkan individu sebagai fokus utama, mengakui bahwa setiap orang membawa sejumlah kompetensi unik yang dapat berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi.

Pendekatan berbasis kompetensi ini menciptakan proses penilaian kinerja yang lebih kontekstual dan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pengelola dapat mengevaluasi karyawan berdasarkan keterampilan dan sifat yang secara langsung mendukung tugas-tugas yang harus dilakukan. Dengan demikian, *model* ini membantu organisasi untuk lebih baik mengarahkan sumber daya pengembangan karyawan, karena fokus pada aspek-aspek yang paling relevan dengan tuntutan pekerjaan. Selain itu, *model* berbasis kompetensi memberikan landasan yang kuat untuk pengembangan karyawan. Spencer dan Spencer menegaskan pentingnya pengembangan kompetensi melalui pelatihan dan pengalaman kerja. Dengan mengetahui kompetensi yang diinginkan untuk sukses dalam suatu peran, organisasi dapat merancang program pengembangan yang sesuai dan mendukung pertumbuhan karyawan.

3. *Model* Manajemen Kinerja Berbasis *Objective Key Results* (OKR)

Model Manajemen Kinerja Berbasis *Objective Key Results* (OKR) menawarkan pendekatan yang sangat terfokus pada pencapaian tujuan spesifik sebagai ukuran kinerja. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Andy Grove di Intel dan kemudian diadopsi oleh perusahaan-perusahaan teknologi terkemuka seperti Google. Dalam kerangka OKR, kinerja dievaluasi berdasarkan pencapaian tujuan khusus dan hasil kunci yang dapat diukur. Organisasi menetapkan

tujuan makro atau misi utama yang ingin dicapai. Tujuan ini kemudian diuraikan menjadi *Key Results* (KR), yang merupakan langkah-langkah konkret dan terukur yang mengindikasikan pencapaian tujuan tersebut. Setiap KR memiliki target yang jelas, dan individu atau tim bertanggung jawab untuk mencapainya.

Salah satu keunggulan utama dari *model* OKR adalah transparansi dalam pengukuran kinerja. Setiap orang di organisasi dapat melihat tujuan dan KR yang telah ditetapkan, menciptakan tingkat visibilitas yang tinggi. Oleh karena itu, setiap kontributor dapat dengan jelas memahami bagaimana pencapaian individu atau tim berkontribusi pada keseluruhan tujuan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan akuntabilitas, tetapi juga memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan. *Model* OKR juga menekankan siklus pembelajaran yang cepat. Dengan menetapkan tujuan pada interval waktu tertentu, organisasi memiliki kesempatan untuk mengevaluasi dan menyempurnakan strategi secara teratur. Hal ini menciptakan fleksibilitas yang tinggi, memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis atau prioritas strategis.

4. *Model* Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi (*Digital Performance Management*)

Di era *Digital* yang terus berkembang, *model* manajemen kinerja berbasis teknologi, atau lebih dikenal sebagai *Digital*

Performance Management (DPM), menjadi landasan penting untuk mengintegrasikan teknologi dalam proses manajemen kinerja. Konsep ini mencerminkan transformasi signifikan dalam cara organisasi mengukur, mengelola, dan meningkatkan kinerja karyawan (Manuti & de Palma, 2023). Pentingnya DPM adalah penggunaan platform *Digital* yang memungkinkan umpan balik berkelanjutan secara real-time. DPM menyajikan cara yang lebih dinamis dan kontekstual dalam memahami kinerja individu. Melalui teknologi, organisasi dapat memberikan umpan balik secara langsung, memungkinkan penyesuaian strategi dan tindakan dengan cepat. Pengukuran kinerja yang berbasis data dapat mencakup metrik yang lebih luas, memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang kontribusi karyawan.

Salah satu aspek penting dari DPM adalah pelatihan dan pengembangan berbasis online. Teknologi memfasilitasi akses karyawan ke sumber daya pembelajaran, pelatihan interaktif, dan pengembangan keterampilan yang bersifat kontinyu. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat secara proaktif mengembangkan diri sendiri, mendukung konsep pengembangan sumber daya manusia sebagai investasi jangka panjang. Selain itu, DPM memperkuat komunikasi antara atasan dan bawahan. Platform *Digital* memungkinkan dialog terbuka, memudahkan pertukaran umpan balik, serta menyajikan kesempatan untuk perencanaan karir dan pengembangan individu. Komunikasi yang efektif melalui teknologi

juga menciptakan hubungan yang lebih dinamis antara pemimpin dan tim.

5. *Model* Manajemen Kinerja Berbasis Prinsip Pembelajaran Organisasi

Model manajemen kinerja berbasis prinsip pembelajaran organisasi menyoroti konsep bahwa pembelajaran dan adaptasi kontinu adalah kunci keberhasilan kinerja suatu organisasi. Landasan *model* ini ditemukan dalam pemahaman bahwa organisasi yang menganut prinsip pembelajaran terus-menerus dapat lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan menciptakan budaya inovatif yang mendukung pertumbuhan jangka panjang. Menurut Argyris dan Schön (1977), *model* ini menekankan perlunya refleksi dan perubahan sikap dalam menghadapi tantangan baru. Dalam konteks manajemen kinerja, hal ini berarti organisasi harus melihat kinerja sebagai proses pembelajaran yang melibatkan evaluasi terus-menerus dan penyesuaian terhadap perubahan. Prinsip ini menciptakan lingkungan di mana eksperimen dihargai dan pembelajaran dari kegagalan dianggap sebagai peluang untuk peningkatan.

Model ini mendorong organisasi untuk menciptakan lingkungan yang mendukung eksperimen. Dengan memberikan ruang bagi inisiatif baru dan solusi kreatif, organisasi dapat menciptakan budaya di mana ide-ide baru diterima dan diimplementasikan. Pembelajaran dari kegagalan juga dilihat sebagai suatu keharusan, bukan sebagai

hambatan. Ini menciptakan siklus pembelajaran yang terus-menerus, di mana setiap tindakan, baik yang sukses maupun yang tidak, memberikan wawasan berharga. Pentingnya penyesuaian berkelanjutan juga menjadi fokus *model* ini. Dalam menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis atau pasar, organisasi harus dapat menyesuaikan strategi dan taktiknya secara cepat. Prinsip pembelajaran organisasi memungkinkan organisasi untuk mengembangkan fleksibilitas yang diperlukan untuk tetap relevan dan kompetitif.

BAB III
PRAKTIK TERBAIK DALAM MANAJEMEN KINERJA

A. Penetapan Tujuan Dan KPI (*Key Performance Indicators*)

Pada manajemen kinerja, penetapan tujuan dan KPI (*Key Performance Indicators*) berperan sentral sebagai fondasi untuk evaluasi kinerja individu dan organisasi. Sebagaimana diungkapkan oleh Cohen (2017), pendefinisian tujuan yang jelas dan pengukuran kinerja melalui KPI memberikan arahan yang tegas, memungkinkan pemantauan progres, dan memberikan landasan objektif untuk mengidentifikasi keberhasilan.

1. Pembentukan Tujuan SMART

Pendekatan SMART dalam penetapan tujuan, yang merujuk pada tujuan yang Spesifik, Dapat diukur, Dapat dicapai, Relevan, dan memiliki Batas waktu, telah terbukti menjadi salah satu metode terbaik untuk membentuk tujuan yang efektif dan memberikan kontribusi pada peningkatan motivasi dan kinerja. Menurut Locke dan Latham (2002),

aspek Spesifik dari tujuan menetapkan landasan yang jelas, menghilangkan ambiguitas, dan memberikan pemahaman yang kuat tentang apa yang perlu dicapai. Dengan merinci tujuan secara spesifik, individu atau tim dapat memahami ekspektasi dengan lebih baik. Keberhasilan tujuan juga sangat bergantung pada kemampuan pengukuran, dan inilah yang ditekankan oleh elemen Dapat diukur dalam *model* SMART. Tujuan yang dapat diukur memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengevaluasi pencapaian, mengidentifikasi kemajuan, dan mengukur sejauh mana tujuan telah tercapai. Pengukuran yang jelas ini penting untuk memberikan umpan balik dan memastikan bahwa upaya yang ditempuh sesuai dengan pencapaian yang diinginkan.

Model SMART juga menekankan pentingnya tujuan yang Dapat dicapai. Tujuan yang tidak realistis dapat mengarah pada frustrasi dan penurunan motivasi. Dengan menetapkan tujuan yang dapat dicapai, individu atau tim dapat merancang langkah-langkah yang jelas dan merinci untuk mencapainya, memastikan bahwa tujuan tersebut memotivasi tanpa menimbulkan rasa putus asa. Relevansi dari tujuan adalah aspek kunci lainnya yang ditekankan oleh *model* SMART. Tujuan yang relevan mengaitkan usaha dengan tujuan organisasi atau individu secara keseluruhan, memastikan bahwa setiap langkah yang diambil memiliki dampak positif terhadap keseluruhan strategi. Ini membantu dalam memotivasi individu atau tim karena tujuan tersebut memiliki makna kontekstual dan dampak yang jelas.

Elemen Batas waktu memberikan dimensi waktu pada tujuan, mendorong individu atau tim untuk bekerja dengan efisiensi dan menghindari prokrastinasi. Menetapkan batas waktu memberikan tekanan positif yang mendorong tindakan segera dan membantu menjaga fokus pada pencapaian tujuan.

2. Keterlibatan Karyawan dalam Penetapan Tujuan

Pentingnya keterlibatan karyawan dalam proses penetapan tujuan mencerminkan pendekatan yang lebih inklusif dan memberdayakan. Menurut Armstrong *et al*. (2007), keterlibatan karyawan bukan hanya tentang memberi tahu apa yang harus dicapai, tetapi juga menciptakan kesempatan untuk berkontribusi secara aktif dalam merumuskan tujuan organisasi. Proses partisipatif dalam penetapan tujuan membuka ruang bagi karyawan untuk berbagi ide, pandangan, dan pengalaman. Hal ini tidak hanya meningkatkan rasa memiliki terhadap tujuan organisasi, tetapi juga memperkaya perspektif yang diperhitungkan dalam penetapan tujuan. Dengan melibatkan karyawan, organisasi dapat mengakui keragaman wawasan dan pemikiran yang mungkin tidak terjangkau melalui pendekatan yang lebih otoriter.

Keterlibatan karyawan juga memiliki dampak positif terhadap komitmen terhadap pencapaian tujuan. Ketika karyawan merasa bahwa tujuan tersebut merupakan hasil dari kolaborasi dan partisipasi, cenderung lebih terikat untuk mencapainya. Komitmen ini tidak hanya

bersifat tanggung jawab terhadap organisasi, tetapi juga mencerminkan kepuasan pribadi karena merasa bagian dari proses pengambilan keputusan. Keterlibatan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung. Karyawan merasa dihargai dan diakui sebagai kontributor aktif dalam pencapaian tujuan organisasi. Hal ini dapat meningkatkan motivasi, semangat kerja, dan keterlibatan keseluruhan.

3. Penetapan Tujuan yang Terkait dengan Strategi Organisasi

Tujuan yang diformulasikan dengan mempertimbangkan strategi organisasi, seperti yang disoroti oleh Mello (2015), memastikan bahwa setiap langkah dan pencapaian karyawan berkontribusi secara langsung terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan menghubungkan tujuan individu atau tim dengan strategi organisasi, tercipta fokus kolektif yang mendukung pencapaian tujuan bersama. Karyawan dapat lebih memahami bagaimana upaya berkontribusi pada arah keseluruhan perusahaan, menciptakan rasa makna dan tujuan dalam pekerjaan. Ini tidak hanya meningkatkan motivasi tetapi juga menggalang dukungan bersama untuk mencapai sasaran yang lebih besar.

Penetapan tujuan yang terkait dengan strategi juga menciptakan sinergi di antara berbagai unit dan departemen dalam organisasi. Ketika tujuan Individual dan tim sejalan dengan strategi organisasi, kolaborasi antar bagian menjadi lebih efektif, meminimalkan risiko konflik kepentingan dan memaksimalkan hasil yang diinginkan. Keberlanjutan

adalah aspek penting dari hubungan erat antara tujuan dan strategi. Ketika tujuan ditempatkan dalam konteks strategis yang tepat, organisasi dapat mencapai kesinambungan dalam pencapaian tujuan jangka panjang. Ini menciptakan suatu siklus di mana pencapaian tujuan mendukung kemajuan strategis, dan sebaliknya, keberhasilan strategis memperkuat pencapaian tujuan.

4. Teknologi sebagai Alat Pendukung Penetapan Tujuan dan KPI

Teknologi menjadi katalisator utama dalam mendukung praktik terbaik manajemen kinerja, terutama dalam konteks penetapan tujuan dan KPI. Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi, seperti software *Balanced Scorecard* atau platform KPI, memberikan kemudahan yang signifikan dalam melacak, mengelola, dan mengevaluasi tujuan serta KPI organisasi (Armstrong & Baron, 2005). Penerapan teknologi membawa efisiensi dalam proses penetapan tujuan. Dengan menggunakan perangkat lunak khusus, organisasi dapat menyederhanakan proses perumusan tujuan, memfasilitasi komunikasi antara atasan dan bawahan, serta memungkinkan keterlibatan yang lebih luas dalam menetapkan arah strategis. Teknologi meminimalkan potensi ambiguitas dan memastikan bahwa tujuan yang ditetapkan sesuai dengan strategi organisasi.

Teknologi berperan penting dalam pemantauan kinerja. Melalui platform manajemen kinerja *Digital*, organisasi dapat secara *real-time* melacak kemajuan terhadap tujuan dan KPI yang ditetapkan. Hal ini

tidak hanya meningkatkan transparansi, tetapi juga memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan situasional atau tantangan yang muncul, mendukung adaptasi yang lebih dinamis. Selain itu, teknologi mempermudah proses pelaporan kinerja. Organisasi dapat menghasilkan laporan secara otomatis dengan data yang akurat dan terkini. Kemampuan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan informasi kinerja secara cepat dan efektif membantu pengambilan keputusan yang informasional dan responsif.

B. Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja karyawan adalah inti dari manajemen sumber daya manusia, memberikan landasan untuk mengidentifikasi kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Sejalan dengan pandangan Cohen (2017), proses evaluasi kinerja membuka peluang untuk memberikan umpan balik konstruktif, menentukan kebutuhan pengembangan, dan mendukung pengambilan keputusan strategis. Evaluasi kinerja karyawan adalah tahap kritis dalam siklus manajemen kinerja yang memungkinkan organisasi mengukur pencapaian tujuan, mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, serta memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan.

1. Sistem Evaluasi Berbasis Kompetensi

Sistem evaluasi berbasis kompetensi telah menjadi pendekatan yang dominan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Kompetensi, sebagaimana dijelaskan oleh Cohen (2017), mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang mendukung kinerja efektif. Dalam konteks evaluasi berbasis kompetensi, fokus utama adalah pada pengukuran dimensi-dimensi ini untuk menilai sejauh mana karyawan memiliki kualifikasi dan karakteristik yang diperlukan dalam pekerjaan. Evaluasi berbasis kompetensi menawarkan kejelasan yang lebih besar dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan. Dengan menilai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang relevan dengan pekerjaan, organisasi dapat memberikan umpan balik yang lebih terperinci dan terfokus. Pendekatan ini menciptakan landasan yang solid untuk pengembangan pribadi dan profesional, memastikan bahwa karyawan dapat mengembangkan kompetensi yang diperlukan untuk kesuksesan jangka panjang.

Salah satu keunggulan utama dari evaluasi berbasis kompetensi adalah fokusnya pada aspek perilaku dan pengetahuan yang dapat diamati dan diukur secara konkret. Hal ini memberikan dasar yang lebih objektif untuk mengevaluasi kinerja, meminimalkan potensi bias, dan mendukung keputusan manajemen yang lebih informasional. Sistem evaluasi ini juga memfasilitasi perencanaan pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Pendekatan 360-Degree Feedback

Pendekatan 360-degree feedback telah menjadi praktik terbaik dalam evaluasi kinerja, menghadirkan keberagaman perspektif untuk memberikan gambaran yang lebih holistik. Dalam *model* ini, umpan balik dikumpulkan dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan diri sendiri. Pendekatan ini memberikan evaluasi yang lebih komprehensif, sebagaimana diakui oleh Ulrich dan Dulebohn (2015), yang mencatat bahwa 360-degree feedback dapat memberikan gambaran yang lebih lengkap dan objektif tentang kekuatan dan kelemahan karyawan. Keunggulan utama dari 360-degree feedback terletak pada diversitas perspektif yang terlibat dalam evaluasi. Atasan dapat memberikan wawasan tentang pemimpinan dan pengambilan keputusan, rekan kerja mungkin lebih fokus pada kerja tim dan interaksi interpersonal, sedangkan bawahan dapat memberikan pandangan tentang kemampuan manajerial dan keterlibatan dengan tim. Integrasi umpan balik dari berbagai sumber ini menciptakan pemahaman yang lebih mendalam tentang kinerja individu.

Pendekatan ini juga memberikan keuntungan dalam mengidentifikasi area pengembangan yang memerlukan perhatian. Karyawan dapat menerima umpan balik yang kaya dan terperinci, membantu memahami kekuatan unik dan memberikan pandangan tentang cara meningkatkan kinerja. Oleh karena itu, 360-degree feedback tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai sarana pengembangan pribadi dan profesional. Meskipun

pendekatan ini memberikan manfaat signifikan, perlu diperhatikan bahwa implementasinya memerlukan kehati-hatian dalam mengelola umpan balik yang mungkin bersifat subjektif. Oleh karena itu, penggunaan *model* 360-degree feedback harus didukung oleh komunikasi terbuka dan transparan serta kesadaran akan tujuan penggunaan umpan balik tersebut. Dengan demikian, pendekatan ini dapat menjadi instrumen yang efektif dalam meningkatkan kinerja dan pengembangan karyawan.

3. Pemantauan Kinerja Berkelanjutan (Continuous *Performance* Monitoring)

Pemantauan kinerja berkelanjutan, sebagai praktik terkini, mengejar evaluasi secara real-time dengan menggunakan teknologi dan alat analisis data. Salah satu contoh implementasinya adalah melalui *Digital Performance Management* (DPM), seperti yang diusulkan oleh Manuti dan de Palma (2023). Praktik ini menghadirkan sejumlah keunggulan yang signifikan dalam manajemen kinerja. Dengan memanfaatkan teknologi, organisasi dapat memonitor kinerja karyawan secara langsung dan mendapatkan informasi yang akurat seiring waktu. Pendekatan ini memungkinkan respons cepat terhadap perubahan kinerja, memungkinkan manajemen untuk mengambil tindakan perbaikan segera jika ada masalah yang muncul. DPM memanfaatkan umpan balik berkelanjutan dan analisis data untuk memberikan gambaran yang akurat tentang kinerja individu dan tim.

Pemantauan kinerja berkelanjutan membantu mencegah penurunan kinerja yang signifikan. Dengan mendeteksi potensi masalah sejak dini, organisasi dapat mengambil langkah-langkah proaktif untuk mengatasi permasalahan dan mencegah dampak negatif yang lebih besar. Ini berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi secara konsisten dan memastikan kinerja optimal dari seluruh tim. Meskipun pemantauan kinerja berkelanjutan menawarkan manfaat yang besar, implementasinya juga perlu memperhatikan aspek privasi dan etika. Penting untuk memastikan bahwa pemantauan dilakukan secara transparan dan sesuai dengan norma-norma etika bisnis dan kebijakan privasi. Dengan memperhatikan hal ini, pemantauan kinerja berkelanjutan dapat menjadi alat yang efektif dalam meningkatkan produktivitas dan responsibilitas karyawan dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

4. Penilaian Berbasis Hasil (*Results -Based Assessment*)

Penilaian berbasis hasil, seperti yang diimplementasikan dalam *model Objective Key Results* (OKR), menitikberatkan pada pencapaian hasil kinerja yang dapat diukur sebagai dasar evaluasi. Dalam praktik OKR, setiap individu atau tim memiliki tujuan yang spesifik, yang disebut sebagai *Key Results* (KR), yang harus dicapai dalam batas waktu tertentu. Pendekatan ini efektif menghubungkan tujuan individu dengan hasil yang terukur, memastikan bahwa kinerja dievaluasi berdasarkan pencapaian kontribusi konkret terhadap tujuan organisasi

(Jackson *et al*., 2014). Implementasi penilaian berbasis hasil, seperti *model* OKR, membawa beberapa keunggulan. Pertama, penilaian menjadi lebih transparan karena terkait langsung dengan pencapaian tujuan yang terukur secara objektif. Hal ini memberikan gambaran yang jelas tentang kontribusi masing-masing individu terhadap kesuksesan organisasi. Kedua, *model* ini meningkatkan tingkat akuntabilitas, karena setiap orang atau tim bertanggung jawab untuk mencapai *Key Results* yang telah ditetapkan. Penilaian berbasis hasil memberikan fokus pada kinerja aktual dan pencapaian, mengurangi potensi bias subjektif dalam proses evaluasi. Oleh karena itu, ini dapat menciptakan budaya organisasi yang lebih orientasi pada pencapaian dan memberikan insentif bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja.

5. Pengembangan Rencana Pengembangan Pribadi (*Individual Development Plans*)

Pengembangan rencana pengembangan pribadi (IDP) merupakan praktik terbaik dalam proses evaluasi kinerja, membantu mendorong pertumbuhan dan pengembangan karyawan. IDP adalah alat yang membantu karyawan dan manajer merinci langkah-langkah pengembangan yang spesifik berdasarkan hasil evaluasi kinerja. Fitzpatrick (1994) menyoroti keunggulan mengaitkan evaluasi kinerja dengan IDP. Langkah ini memberikan konteks yang jelas untuk pengembangan karyawan, memastikan bahwa upaya pengembangan difokuskan pada area yang ditemukan perlu perbaikan atau

pengembangan lebih lanjut selama proses evaluasi. Dengan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan secara langsung dari hasil evaluasi, IDP dapat memberikan arahan yang sangat relevan dan dapat diukur.

IDP menciptakan kerangka kerja yang sistematis untuk mencapai tujuan pengembangan karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan keterampilan, partisipasi dalam proyek-proyek tertentu, atau pengalaman kerja lintas departemen untuk memperluas pengetahuan dan keterampilan. Dengan memberikan karyawan kendali atas rencana pengembangan pribadi, IDP juga menciptakan rasa tanggung jawab dan keterlibatan yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja secara keseluruhan. Pentingnya IDP tidak hanya terletak pada manfaat individu tetapi juga pada kontribusinya terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan merencanakan dan melaksanakan pengembangan karyawan, organisasi dapat memastikan bahwa memiliki tim yang terampil dan siap menghadapi tantangan masa depan.

C. Umpan Balik dan Pembinaan

Umpan balik dan pembinaan memegang peran penting dalam membentuk kultur pengembangan dan peningkatan kinerja karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Lawler (2017), umpan balik yang

terstruktur dan pembinaan yang terarah membuka pintu untuk pertumbuhan pribadi dan profesional. Praktik terbaik dalam memberikan umpan balik dan pembinaan telah mengalami perkembangan signifikan dalam beberapa tahun terakhir untuk memenuhi tuntutan lingkungan kerja yang dinamis dan kompleks.

1. Umpan Balik Terstruktur dan Terbuka

Umpan balik terstruktur, yang melibatkan penyampaian ulasan yang terorganisir dan terfokus pada kriteria kinerja tertentu, telah terbukti menjadi praktik efektif dalam meningkatkan efektivitas pesan evaluatif. Sebagaimana disoroti oleh Kluger dan DeNisi (1996), pendekatan ini memberikan kejelasan yang sangat diperlukan dalam menyampaikan pesan evaluatif kepada karyawan. Dengan memberikan umpan balik terstruktur, evaluasi kinerja menjadi lebih transparan dan mudah dipahami oleh karyawan. Kriteria kinerja yang spesifik membantu dalam mengidentifikasi area kekuatan dan kelemahan dengan lebih jelas. Hal ini tidak hanya memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja saat ini, tetapi juga memberikan landasan yang kuat untuk merumuskan rencana pengembangan pribadi yang efektif.

Keuntungan utama umpan balik terstruktur terletak pada kemampuannya untuk memberikan arahan yang konkret untuk perbaikan. Karyawan dapat dengan lebih mudah menanggapi umpan balik yang spesifik, dan hal ini dapat meningkatkan kemungkinan

perubahan positif dalam perilaku atau kinerja. Dalam konteks pengembangan karyawan, umpan balik terstruktur menjadi alat yang kuat untuk merinci langkah-langkah perbaikan yang dapat diambil. Umpan balik terstruktur menciptakan dasar yang kuat untuk komunikasi antara atasan dan bawahan. Karyawan dapat merasa didukung dan diarahkan dengan jelas, sementara atasan memiliki kerangka kerja yang terstruktur untuk menyampaikan pesan evaluatif. Hal ini menciptakan lingkungan di mana umpan balik tidak hanya dilihat sebagai penilaian, tetapi juga sebagai alat pengembangan yang positif.

2. Umpan Balik Sebagai Proses Berkelanjutan

Evolusi umpan balik dalam konteks manajemen kinerja telah menggeser paradigma dari kejadian satu waktu menjadi proses berkelanjutan sepanjang tahun. Teori manajemen kinerja yang diajukan oleh Kluger dan DeNisi (1996) memberikan wawasan penting bahwa umpan balik yang disajikan secara rutin dan berkelanjutan memiliki dampak positif yang signifikan pada perbaikan kinerja secara berkesinambungan. Pendekatan ini menciptakan suatu dinamika di mana umpan balik bukan lagi hanya berfokus pada momen evaluasi tahunan, melainkan menjadi bagian integral dari interaksi sehari-hari di tempat kerja. Dengan demikian, karyawan dan atasan terlibat dalam proses umpan balik yang kontinu sepanjang tahun, memungkinkan penyesuaian cepat dan peningkatan berkelanjutan.

Proses umpan balik yang berkelanjutan menciptakan budaya di mana pembelajaran dan adaptasi menjadi inti dari aktivitas sehari-hari. Karyawan tidak hanya menerima umpan balik sebagai evaluasi, tetapi juga sebagai peluang untuk terus berkembang. Interaksi terus-menerus ini memfasilitasi komunikasi yang terbuka, memungkinkan karyawan untuk dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tuntutan pekerjaan dan merespons umpan balik secara lebih efektif. Selain itu, proses umpan balik berkelanjutan membantu meminimalkan kejutan yang mungkin timbul selama evaluasi kinerja tahunan. Dengan adanya komunikasi terus-menerus, karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang ekspektasi, serta kesempatan untuk memperbaiki kinerja secara langsung. Adopsi proses umpan balik yang berkelanjutan juga konsisten dengan pendekatan manajemen kinerja yang lebih modern dan adaptif. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, adaptasi yang cepat dan pembelajaran kontinu menjadi kunci untuk mencapai kinerja yang optimal.

3. Umpan Balik 360-Degree

Pendekatan 360-degree feedback telah memunculkan dirinya sebagai praktik terbaik dalam manajemen kinerja, menggabungkan umpan balik dari berbagai sumber, termasuk atasan, rekan kerja, dan bawahan. Praktik ini mencerminkan kebutuhan akan perspektif yang lebih luas dan komprehensif tentang kinerja seseorang di lingkungan kerja. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), 360-degree feedback

membuka pintu untuk mendapatkan informasi dari berbagai sudut pandang, menciptakan gambaran kinerja yang lebih lengkap. Atasan memberikan wawasan tentang pemimpinannya, rekan kerja dapat memberikan perspektif tentang kerja tim dan kolaborasi, sedangkan bawahan dapat memberikan pandangan tentang efektivitas kepemimpinan dan dampaknya.

Kelebihan utama dari pendekatan ini adalah kemampuannya untuk mengidentifikasi kekuatan dan peluang pengembangan dengan lebih akurat. Dengan memperoleh umpan balik dari berbagai tingkatan dan fungsi dalam organisasi, karyawan dapat memahami bagaimana tindakan dan keputusan memengaruhi orang di sekitar. Hal ini menciptakan kesempatan untuk peningkatan yang lebih mendalam dan berkelanjutan. 360-degree feedback juga memberikan manfaat tambahan berupa pengembangan pribadi dan pertumbuhan profesional. Karyawan dapat melihat diri sendiri melalui lensa yang lebih luas, memahami persepsi orang-orang di sekitarnya, dan merespons secara proaktif terhadap temuan umpan balik.

4. Umpan Balik Berfokus pada Pengembangan Keterampilan

Umpan balik yang berfokus pada pengembangan keterampilan mendorong karyawan untuk terlibat dalam siklus berkelanjutan dari evaluasi dan pembelajaran. Menurut Fitzpatrick (1994), pendekatan ini bertujuan memberikan umpan balik yang tidak hanya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan, tetapi lebih fokus pada langkah-langkah

konkret yang dapat diambil untuk meningkatkan keterampilan individu. Memberikan umpan balik yang berorientasi pada pengembangan menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk mencapai tujuan pengembangan pribadi. Dalam siklus ini, umpan balik tidak hanya dipandang sebagai penilaian, tetapi sebagai sarana pembelajaran yang konstruktif. Karyawan dapat memahami dengan lebih baik area-area yang perlu ditingkatkan dan merencanakan tindakan konkret untuk mencapai perbaikan tersebut.

Pendekatan ini memfasilitasi dialog terbuka antara atasan dan karyawan tentang harapan, tujuan, dan rencana pengembangan. Dengan memberikan umpan balik yang berfokus pada pengembangan, atasan dapat menawarkan bimbingan yang lebih terarah dan mendukung inisiatif karyawan dalam mencapai tujuan. Siklus positif ini menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dianggap sebagai bagian integral dari proses kerja sehari-hari. Karyawan tidak hanya mendapatkan pemahaman tentang bagaimana dapat meningkatkan keterampilan, tetapi juga merasa didukung untuk terus berkembang. Ini tidak hanya bermanfaat bagi karyawan secara Individual, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan dan produktivitas keseluruhan tim dan organisasi.

D. Pengembangan Keterampilan dan Kompetensi

Pengembangan keterampilan dan kompetensi menjadi landasan utama dalam menghadapi tantangan dinamika pasar kerja saat ini. Seiring dengan pandangan Cohen (2017), upaya untuk merancang program yang efektif dalam mengembangkan keterampilan karyawan menjadi kunci kesuksesan organisasi. Dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi perlu memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang relevan dan diperlukan. Praktik terbaik dalam pengembangan ini mencakup berbagai aspek, mulai dari identifikasi kebutuhan pengembangan hingga implementasi program pelatihan yang efektif.

1. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan Individu

Langkah awal yang krusial dalam membangun program pengembangan keterampilan dan kompetensi karyawan adalah identifikasi kebutuhan pengembangan individu. Dalam upaya ini, organisasi dapat mengadopsi berbagai metode yang telah terbukti efektif, sebagaimana dijelaskan oleh Cohen (2017). Evaluasi kinerja memberikan pandangan tentang sejauh mana karyawan mencapai tujuan dan ekspektasi pekerjaan. Dengan mengevaluasi pencapaian ini, organisasi dapat mengidentifikasi keterampilan dan kompetensi yang perlu ditingkatkan atau dikembangkan lebih lanjut. Evaluasi kinerja

membantu membentuk dasar pemahaman yang jelas tentang area pengembangan individu.

Analisis pekerjaan menjadi instrumen penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Dengan menyelidiki tugas dan tanggung jawab yang terkait dengan pekerjaan masing-masing individu, organisasi dapat menentukan keterampilan dan kompetensi spesifik yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam peran tersebut. Analisis pekerjaan menyediakan wawasan mendalam tentang elemen-elemen kritis yang perlu diperhatikan dalam pengembangan individu. Umpan balik 360-degree merupakan metode lain yang kuat dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan. Dengan melibatkan berbagai pihak, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, dan bahkan diri sendiri, organisasi dapat memperoleh pandangan yang holistik tentang kinerja dan keterampilan individu. Pendekatan ini membuka kesempatan untuk mendengar perspektif dari berbagai sumber, memungkinkan identifikasi kebutuhan pengembangan yang mungkin tidak terpantau dalam evaluasi kinerja tradisional.

2. Pembuatan Rencana Pengembangan Pribadi (RPP)

Sebagaimana diungkapkan oleh Fitzpatrick (1994), RPP tidak hanya sekadar dokumen, tetapi merupakan alat yang kuat dalam membimbing proses pengembangan pribadi. RPP berperan sebagai pemandu yang membantu karyawan menetapkan tujuan pengembangan yang spesifik dan terukur. Dalam menentukan tujuan ini, karyawan

dapat merenung tentang keterampilan atau kompetensi apa yang perlu ditingkatkan untuk mencapai performa optimal dalam perannya. RPP membantu memberikan fokus yang jelas dan arah yang diperlukan untuk mencapai perkembangan pribadi yang diinginkan. Selanjutnya, RPP membantu dalam mengidentifikasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai tujuan pengembangan. Hal ini mencakup penentuan jenis pelatihan, mentorship, atau sumber daya lain yang diperlukan untuk mendukung proses pengembangan. Dengan merinci sumber daya ini, karyawan dapat membuat rencana yang praktis dan memastikan memiliki dukungan yang diperlukan. RPP juga melibatkan penyusunan langkah-langkah konkret untuk mencapai tujuan pengembangan. Ini mencakup perencanaan tindakan yang dapat diimplementasikan sehari-hari. Dengan merinci langkah-langkah ini, karyawan dapat memahami progres dan melakukan penyesuaian jika diperlukan selama perjalanan pengembangan.

3. Program Pelatihan Berbasis Kompetensi

Program pelatihan berbasis kompetensi menjadi pilar utama dalam memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam perspektif Armstrong *et al*. (2007), pendekatan ini mengarah pada pengembangan keterampilan yang sangat spesifik dan relevan dengan tuntutan pekerjaan saat ini dan masa depan. Program pelatihan ini dirancang dengan mempertimbangkan kebutuhan spesifik organisasi. Dengan

mendasarkan pelatihan pada kompetensi yang diidentifikasi sebagai kunci dalam mencapai tujuan, organisasi dapat memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan benar-benar relevan dan bermanfaat. Program ini tidak hanya menyediakan keterampilan umum tetapi juga memfokuskan pada aspek-aspek yang memiliki dampak langsung pada performa pekerjaan dan pencapaian strategis.

Pentingnya relevansi dalam pelatihan berbasis kompetensi memastikan bahwa keterampilan yang dikembangkan oleh karyawan dapat langsung diterapkan dalam konteks kerja sehari-hari. Hal ini tidak hanya meningkatkan produktivitas individu tetapi juga memberikan kontribusi positif terhadap pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, program pelatihan berbasis kompetensi menciptakan lingkungan di mana karyawan memiliki keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan, membawa nilai tambah yang signifikan. Pendekatan ini memberikan fokus yang jelas pada pengembangan keterampilan yang memiliki dampak strategis. Dengan menyesuaikan program pelatihan dengan kompetensi yang dianggap kunci untuk mencapai visi dan misi organisasi, organisasi dapat mencapai sinergi antara pengembangan individu dan pencapaian tujuan strategisnya. Program pelatihan berbasis kompetensi, dengan demikian, menjadi alat efektif dalam memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, kompeten, dan sesuai dengan evolusi kebutuhan bisnis.

4. Pelatihan On-the-Job dan Pembelajaran Berkelanjutan

Menurut Cohen (2017), pentingnya pengalaman langsung dalam meningkatkan keterampilan kerja menjadi fokus utama dalam praktik terbaik ini. Pelatihan on-the-job memungkinkan karyawan untuk belajar sambil bekerja, secara langsung menerapkan keterampilan baru dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Hal ini tidak hanya meningkatkan retensi informasi tetapi juga memastikan bahwa keterampilan yang diperoleh dapat langsung diaplikasikan dalam situasi kerja nyata. Dengan memanfaatkan pengalaman langsung ini, karyawan dapat mengatasi tantangan yang muncul di lingkungan kerja dan mengembangkan kemampuan secara efektif. Pembelajaran berkelanjutan, sementara itu, menciptakan budaya di mana pembelajaran menjadi proses yang terus-menerus. Organisasi yang menganut pembelajaran berkelanjutan memberikan akses ke sumber daya pembelajaran, pelatihan, dan pengembangan keterampilan secara kontinu. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk meningkatkan keterampilan secara terus-menerus, mengakui bahwa evolusi tuntutan pekerjaan memerlukan adaptasi berkelanjutan.

Gabungan pelatihan *on-the-job* dan pembelajaran berkelanjutan membentuk fondasi pengembangan keterampilan yang holistik. Karyawan tidak hanya mendapatkan keterampilan teoritis tetapi juga mendapat kesempatan untuk mengasah dan mengembangkan keterampilan tersebut dalam situasi nyata. Hal ini membantu menciptakan keberlanjutan dalam pengembangan keterampilan,

memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang terampil, adaptif, dan siap menghadapi perubahan.

E. Pengakuan dan Penghargaan

Pengakuan dan penghargaan memiliki peran krusial dalam menciptakan motivasi dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Sejalan dengan konsep yang diuraikan oleh Lawler (2017), pengakuan tidak hanya bersifat material, melainkan juga melibatkan aspek emosional dan psikologis.

1. Sistem Penghargaan Moneter dan Non-Moneter

Sistem penghargaan dalam manajemen kinerja mencakup dua pendekatan utama: penghargaan moneter dan non-moneter. Penghargaan moneter, seperti bonus kinerja atau insentif finansial, tetap menjadi metode umum yang memberikan dorongan ekonomi langsung kepada karyawan. Menurut Lawler (2017), pendekatan ini efektif dalam mengakui kontribusi yang signifikan dan memberikan insentif ekonomi yang dapat meningkatkan motivasi. Namun, praktik terbaik juga menekankan pentingnya penghargaan non-moneter. Pengakuan verbal, sertifikat penghargaan, atau pujian publik dapat memiliki dampak positif pada karyawan. Pendekatan ini tidak hanya membangun motivasi intrinsik tetapi juga menciptakan kebanggaan individu terhadap pencapaian. Penghargaan non-moneter memberikan

pengakuan yang lebih personal dan berfokus pada nilai-nilai yang lebih abstrak, seperti dedikasi, inovasi, atau kerja tim.

Gabungan penghargaan moneter dan non-moneter menciptakan sistem pengakuan yang seimbang. Penghargaan moneter memberikan insentif ekonomi yang dapat menghasilkan dampak langsung pada kinerja dan produktivitas. Di sisi lain, penghargaan non-moneter membangun budaya pengakuan yang lebih luas, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai secara menyeluruh, bukan hanya dari segi finansial. Dengan mempertimbangkan kedua pendekatan ini, organisasi dapat menciptakan sistem penghargaan yang holistik dan sesuai dengan kebutuhan karyawan. Sistem ini tidak hanya mengakui pencapaian kinerja yang konkret tetapi juga memperhitungkan aspek-aspek non-finansial yang memotivasi dan membangun hubungan positif antara karyawan dan organisasi.

2. Program Penghargaan Berbasis Kinerja

Program penghargaan berbasis kinerja adalah pendekatan yang strategis dalam manajemen kinerja yang menautkan pengakuan langsung dengan pencapaian kinerja. Dalam praktik ini, karyawan diberikan penghargaan sebagai bentuk apresiasi khusus atas pencapaian atau kontribusi yang luar biasa. Pendekatan ini dirancang untuk menciptakan ikatan yang kuat antara kinerja individu dan pengakuan yang diberikan. Program ini biasanya terstruktur dengan jelas, dengan menetapkan target kinerja yang spesifik yang harus dicapai untuk

memenuhi syarat mendapatkan penghargaan. Jackson *et al*. (2014) menekankan bahwa program ini dapat mencakup berbagai jenis penghargaan, termasuk bonus kinerja, insentif finansial, atau bahkan pengakuan non-moneter seperti sertifikat prestasi atau pujian publik.

Salah satu keunggulan utama dari program penghargaan berbasis kinerja adalah memberikan motivasi tambahan kepada karyawan untuk mencapai atau bahkan melampaui tujuan kinerja. Dengan menetapkan kriteria pencapaian yang jelas, program ini memberikan arah yang jelas bagi karyawan dan memotivasi untuk bekerja keras mencapai hasil yang diinginkan. Program ini dapat menciptakan budaya kinerja yang positif dalam organisasi. Karyawan merasa dihargai ketika pencapaian diakui secara langsung dan diberikan penghargaan yang sesuai. Ini dapat memperkuat komitmen karyawan terhadap organisasi, meningkatkan semangat kerja, dan menciptakan lingkungan di mana pencapaian kinerja dihargai dan dihormati.

3. Pengakuan dari Atasan dan Rekan Kerja

Pengakuan yang diberikan langsung oleh atasan dan rekan kerja membawa dampak positif yang signifikan pada kesejahteraan karyawan serta dinamika tim. Menurut Ulrich dan Dulebohn (2015), pengakuan dari atasan menciptakan hubungan yang lebih dekat antara pemimpin dan anggota tim. Ketika seorang atasan memberikan pengakuan secara langsung, hal ini tidak hanya mengakui pencapaian individu tetapi juga

membangun ikatan personal yang kuat antara karyawan dan pemimpin. Hal ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh atasan, yang dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan.

Di sisi lain, pengakuan dari rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif. Ketika rekan kerja memberikan apresiasi dan pengakuan terhadap kontribusi satu sama lain, hal ini memperkuat kerja tim dan meningkatkan rasa solidaritas di antara anggota tim. Praktik ini menciptakan atmosfer positif di tempat kerja, di mana setiap individu merasa bernilai dan diakui oleh sesama anggota tim. Dengan adanya pengakuan dari rekan kerja, karyawan juga lebih cenderung bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama, meningkatkan efisiensi, dan menciptakan budaya kerja yang positif.

4. Pengakuan Berbasis Proses dan Perilaku Positif

Pengakuan yang berfokus pada proses dan perilaku positif membawa dampak positif dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan dan pertumbuhan karyawan. Menurut Kluger dan DeNisi (1996), memberikan apresiasi untuk usaha keras, kerja sama, dan sikap positif tidak hanya meningkatkan motivasi karyawan tetapi juga mendorong untuk terus meningkatkan kinerja. Praktik pengakuan berbasis proses menempatkan penekanan pada upaya dan kontribusi karyawan selama proses pencapaian tujuan, bukan hanya pada hasil akhir. Hal ini memungkinkan karyawan untuk merasa

dihargai tidak hanya ketika mencapai target tertentu tetapi juga dalam setiap langkah perjalanan. Pengakuan untuk usaha keras memotivasi karyawan untuk terus berkomitmen terhadap pekerjaan, bahkan ketika hasil akhir belum tercapai.

Pengakuan terhadap perilaku positif, seperti kerja sama tim, inisiatif, dan sikap proaktif, menciptakan budaya di mana nilai-nilai positif diakui dan diberikan nilai tinggi. Ini tidak hanya memotivasi individu untuk mempraktikkan perilaku positif, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan atmosfer kerja secara keseluruhan. Dengan memberikan apresiasi untuk perilaku yang mendukung kolaborasi dan keberhasilan bersama, organisasi menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa diberdayakan dan terlibat. Pengakuan berbasis proses dan perilaku positif juga mendukung pendekatan pembinaan dan pengembangan. Dengan menekankan aspek-aspek ini, organisasi mendorong karyawan untuk fokus pada perkembangan pribadi dan profesional, bukan hanya hasil akhir tugas. Ini menciptakan siklus umpan balik yang memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan keterampilan dan sikap positif, menciptakan lingkungan yang dinamis dan berorientasi pada pertumbuhan.

5. Program Penghargaan Karyawan Bulan/Minggu

Program penghargaan karyawan bulan atau minggu menjadi suatu pendekatan yang sangat efektif dalam memberikan pengakuan terus-menerus kepada karyawan. Sebagaimana dicatat oleh Cohen

(2017), program semacam ini tidak hanya memberikan apresiasi terhadap pencapaian kinerja tertentu, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat budaya apresiasi di seluruh organisasi. Dengan melibatkan pengakuan secara rutin, program ini menciptakan siklus positif dalam lingkungan kerja. Pemberian penghargaan secara berkala memastikan bahwa karyawan merasa dihargai tidak hanya sekali dalam waktu, tetapi secara berkelanjutan. Ini menciptakan pengalaman positif yang terkait dengan pekerjaan dan memberikan motivasi tambahan untuk terus memberikan kontribusi yang luar biasa.

Selain memberikan pengakuan individu, program penghargaan karyawan bulan atau minggu juga dapat memperkuat rasa solidaritas tim. Ketika karyawan melihat rekan-rekan mendapatkan penghargaan, hal ini dapat menciptakan atmosfer positif yang mendorong kolaborasi dan dukungan tim. Ini tidak hanya meningkatkan semangat kerja tetapi juga menciptakan budaya kerja yang positif dan inklusif. Program semacam ini juga berkontribusi pada pembangunan budaya organisasi yang berfokus pada penghargaan. Pengakuan yang terus-menerus menciptakan norma sosial di mana setiap usaha dan prestasi dihargai. Dengan demikian, ini membentuk lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

BAB IV
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM)

A. Pengertian Pengembangan Sdm

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) mencakup serangkaian strategi dan kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan dalam organisasi. Sebagaimana dijelaskan oleh Swanson (2022), pengembangan SDM bukan hanya tentang pelatihan teknis, melainkan juga mencakup aspek pengembangan pribadi dan profesional. Dengan fokus pada pertumbuhan individu, pengertian pengembangan SDM menciptakan landasan untuk mencapai tujuan organisasi dan membangun pondasi yang kuat untuk kesejahteraan karyawan serta keberlanjutan perusahaan. Menurut Mathis *et al*. (2017), pengembangan SDM adalah upaya sistematik yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas individu dan kelompok kerja. Hal ini tidak hanya mencakup pengembangan keterampilan teknis,

tetapi juga peningkatan aspek kepribadian dan pemahaman konsep organisasi.

Pendekatan pengembangan SDM sejalan dengan teori perkembangan karyawan, yang menyoroti bahwa keberhasilan organisasi tergantung pada pertumbuhan dan pengembangan individu. Teori ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran berkelanjutan dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis yang cepat (Cohen, 2017). Pengertian pengembangan SDM mencakup berbagai aspek, termasuk pelatihan, pendidikan, pembinaan, dan program pengembangan karir. Menurut Goldstein (1993), pengembangan SDM melibatkan pendekatan yang holistik, tidak hanya fokus pada peningkatan keterampilan teknis tetapi juga pengembangan kapasitas kepemimpinan, komunikasi, dan pemecahan masalah.

Suatu pendekatan yang terintegrasi dan komprehensif dalam pengembangan SDM melibatkan perencanaan strategis yang jelas. Dengan mengacu pada teori manajemen sumber daya manusia, khususnya konsep perencanaan sumber daya manusia, organisasi dapat memastikan bahwa pengembangan SDM terkait erat dengan tujuan jangka panjang dan strategi bisnis (Swanson, 2022). Salah satu pendekatan terkini yang mendapatkan perhatian dalam pengembangan SDM adalah konsep pengembangan berkelanjutan. Dalam konteks ini, organisasi tidak hanya mempertimbangkan kebutuhan saat ini tetapi juga melihat ke depan untuk mengembangkan karyawan yang siap

menghadapi tuntutan masa depan (Cohen, 2017). Pendekatan ini sejalan dengan konsep manajemen kinerja berkelanjutan yang menempatkan fokus pada pertumbuhan individu dan organisasi secara keseluruhan (Lawler, 2017).

B. Analisis Kebutuhan Pengembangan

Analisis kebutuhan pengembangan merupakan langkah kritis dalam merancang program pengembangan sumber daya manusia (SDM). Sebagaimana disoroti oleh Goldstein (1993), analisis ini melibatkan penilaian menyeluruh terhadap keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami kebutuhan pengembangan secara tepat, organisasi dapat merancang program yang lebih terarah dan relevan, memastikan investasi yang efisien, dan memberikan dampak positif pada kinerja individu dan organisasi secara keseluruhan.

1. Pendekatan Berbasis Kompetensi

Menurut Fitzpatrick (1994), pendekatan ini mengarahkan perhatian pada keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang menjadi kunci kesuksesan dalam menjalankan peran dan tanggung jawab pekerjaan. Dalam konteks ini, analisis kompetensi mengacu pada proses identifikasi kompetensi kunci yang relevan dengan tugas dan tanggung jawab spesifik. Analisis kompetensi berperan krusial dalam

membantu organisasi memahami kebutuhan pengembangan karyawan secara lebih terperinci dan terfokus. Dengan mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan pekerjaan, organisasi dapat merancang program pengembangan yang sesuai. Pendekatan ini memberikan pandangan yang lebih holistik, memungkinkan pengembangan karyawan tidak hanya pada aspek teknis tetapi juga pada dimensi perilaku dan pengetahuan yang penting.

Teori kompetensi di tempat kerja, seperti yang dikemukakan oleh Boyatzis (1991), memperkuat pentingnya mengidentifikasi dan mengukur kompetensi yang mendukung keberhasilan individu dan organisasi. Analisis kebutuhan pengembangan yang berbasis kompetensi menciptakan dasar yang kokoh untuk memetakan kebutuhan karyawan dengan cara yang lebih komprehensif. Dengan menekankan aspek keterampilan, pengetahuan, dan perilaku, organisasi dapat memberikan dukungan yang lebih efektif bagi perkembangan karyawan. Dengan kata lain, pendekatan berbasis kompetensi memberikan landasan konseptual yang kuat dan terstruktur untuk melibatkan karyawan dalam program pengembangan yang relevan dan bermakna. Analisis kebutuhan yang matang dan terkait dengan kompetensi membantu mengarahkan investasi pengembangan sumber daya manusia menuju upaya yang paling signifikan, menciptakan nilai tambah bagi individu dan organisasi secara keseluruhan.

2. *Model* Analisis Kebutuhan Pengembangan

Beberapa *model* analisis kebutuhan pengembangan telah menjadi pedoman berharga bagi organisasi dalam mengidentifikasi gap dan peluang pengembangan karyawan. Salah satu *model* yang diperkenalkan oleh Snell *et al*. (2010) menawarkan pendekatan empat tahap yang sistematis. Tahap pertama adalah identifikasi kebutuhan, di mana organisasi mengumpulkan informasi untuk menentukan area pengembangan yang diperlukan. Langkah berikutnya melibatkan analisis penyebab, di mana penyebab akar dari kebutuhan tersebut diidentifikasi untuk merancang solusi yang lebih efektif. Proses berlanjut ke tahap pengembangan program, di mana solusi dan program pengembangan karyawan dirancang berdasarkan temuan dari tahap sebelumnya. Langkah terakhir dalam *model* ini adalah evaluasi, di mana efektivitas program dievaluasi untuk memastikan bahwa kebutuhan pengembangan telah terpenuhi. *Model* ini memberikan kerangka kerja yang terstruktur, membimbing organisasi melalui setiap tahap proses pengembangan dengan cermat.

Model analisis kebutuhan pengembangan lainnya, seperti *model* ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*), menyediakan pendekatan serupa dengan fokus pada proses pengembangan program secara menyeluruh. Dalam konteks analisis kebutuhan, tahap analisis dalam *model* ADDIE melibatkan pengumpulan informasi untuk memahami kebutuhan, sasaran, dan konteks pengembangan. *Model -model* semacam ini memberikan

panduan yang kokoh dan dapat diadopsi oleh organisasi untuk memastikan bahwa analisis kebutuhan pengembangan dilakukan secara menyeluruh dan terstruktur.

3. Pemetaan Kebutuhan dengan Strategi Organisasi

Analisis kebutuhan pengembangan karyawan menjadi lebih signifikan ketika dikaitkan erat dengan strategi organisasi. Menyelaraskan kebutuhan pengembangan dengan strategi bisnis adalah aspek krusial dalam memastikan bahwa upaya pengembangan mencapai tujuan yang sesuai dengan visi dan misi organisasi, serta mendukung pencapaian tujuan jangka panjang. Teori manajemen strategis menegaskan bahwa keselarasan antara strategi organisasi dan pengembangan karyawan menjadi dasar yang kokoh bagi keberhasilan perusahaan (Swanson, 2022). Pemetaan kebutuhan dengan strategi organisasi memerlukan pemahaman mendalam tentang arah perusahaan. Hal ini dapat dicapai melalui dialog aktif dengan pemangku kepentingan utama, termasuk pemimpin perusahaan, tim manajemen, dan karyawan kunci. Dengan berkomunikasi secara terbuka, organisasi dapat menangkap perspektif beragam yang membantu dalam identifikasi keterampilan kunci yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis.

Peninjauan literatur industri dan evaluasi tren bisnis juga menjadi elemen penting dalam analisis kebutuhan pengembangan yang terkait dengan strategi organisasi. Mengetahui perkembangan terkini

dalam industri dan faktor-faktor yang memengaruhi bisnis membantu organisasi mengantisipasi perubahan yang mungkin membutuhkan peningkatan keterampilan karyawan. Dengan memadukan analisis kebutuhan pengembangan dengan strategi organisasi, organisasi dapat mengarahkan sumber daya pengembangan dengan lebih efisien, memastikan bahwa karyawan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan inti perusahaan. Ini bukan hanya tentang memberikan keterampilan kepada individu, tetapi juga tentang membangun kapabilitas organisasi secara keseluruhan agar dapat bersaing dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

4. Identifikasi Kebutuhan Pribadi dan Tim

Analisis kebutuhan pengembangan yang holistik tidak hanya mencakup kebutuhan organisasi tetapi juga memperhitungkan kebutuhan individu dan tim. Teori pembelajaran sosial menekankan pentingnya interaksi sosial dalam pengembangan individu. Dalam konteks ini, identifikasi kebutuhan pribadi dan tim menjadi komponen penting dalam merancang program pengembangan yang efektif (Falk & Kim, 2019). Kebutuhan pribadi melibatkan pemahaman mendalam tentang harapan dan aspirasi individu terhadap pengembangan karier. Ini mencakup pemahaman terhadap keterampilan yang ingin dikembangkan, aspirasi karier jangka panjang, dan kebutuhan pribadi lainnya yang mendorong motivasi individu. Dengan memahami kebutuhan pribadi karyawan, organisasi dapat merancang program

pengembangan yang tidak hanya mencakup aspek teknis dan profesional, tetapi juga mencerminkan ambisi dan keinginan individu.

Di sisi lain, kebutuhan tim menjadi penting untuk memperkuat kerja kolaboratif dan pencapaian tujuan bersama. Analisis ini melibatkan evaluasi bagaimana kolaborasi tim dapat ditingkatkan, bagaimana komunikasi antaranggota tim dapat dioptimalkan, dan bagaimana membangun keterampilan interpersonal yang mendukung efektivitas tim. Menurut Tannenbaum *et al*. (1991), memahami dinamika tim melalui identifikasi kebutuhan tim dapat memberikan landasan bagi pengembangan program yang membangun kerjasama dan produktivitas tim.

5. Teknologi dalam Analisis Kebutuhan Pengembangan

Teknologi modern memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyajikan data dengan cara yang cepat, efisien, dan terukur. Pendekatan *Digital* ini mempercepat proses analisis, memungkinkan pemangku kepentingan untuk mengambil keputusan berbasis data yang lebih baik. Pemanfaatan teknologi dalam analisis kebutuhan pengembangan juga melibatkan penggunaan platform *Digital* yang dirancang khusus. Davenport *et al*. (2017) menyoroti bahwa teknologi membuka akses lebih luas terhadap informasi dan mempermudah kolaborasi antara tim yang terlibat dalam analisis kebutuhan pengembangan. Platform *Digital* ini dapat mencakup survei online, platform analisis data, dan alat kolaborasi

daring yang memfasilitasi partisipasi yang lebih besar dari berbagai tingkatan dalam organisasi.

Selain efisiensi dalam pengumpulan data, teknologi juga dapat digunakan untuk menganalisis tren pengembangan yang relevan. Sistem manajemen data yang canggih dapat mengidentifikasi pola dan kecenderungan dari data yang terkumpul, memberikan wawasan berharga tentang kebutuhan pengembangan yang mungkin muncul di masa depan. Hal ini membantu organisasi untuk merencanakan program pengembangan yang lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Pentingnya teknologi dalam analisis kebutuhan pengembangan juga dapat dilihat dari cara platform *Digital* meningkatkan keterlibatan karyawan. Dengan menggunakan antarmuka yang ramah pengguna dan aksesibilitas yang lebih baik, karyawan dapat lebih mudah berpartisipasi dalam proses analisis, memberikan umpan balik, dan merasa lebih terlibat dalam perencanaan pengembangan. Ini menciptakan lingkungan yang berfokus pada keterlibatan, memberikan karyawan peran aktif dalam pengembangan dan meningkatkan efektivitas keseluruhan dari upaya pengembangan karyawan.

C. Program Pelatihan dan Pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan landasan bagi peningkatan kompetensi dan keterampilan karyawan dalam

lingkungan kerja yang dinamis. Sebagaimana dikemukakan oleh Cohen (2017), program ini tidak hanya mencakup aspek teknis, tetapi juga memberikan perhatian khusus pada pengembangan kepemimpinan, inovasi, dan keterampilan interpersonal. Dengan merancang program yang holistik dan berorientasi pada tujuan, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan mendapatkan pembekalan yang diperlukan untuk berhasil dan memberikan kontribusi maksimal pada visi dan misi perusahaan.

1. Pendekatan Terintegrasi

Pendekatan terintegrasi dalam program Pengembangan Pegawai (P3) menandakan langkah maju dalam memberikan pengalaman pembelajaran yang holistik dan efektif bagi karyawan. Sebagaimana ditekankan oleh Cohen (2017), pendekatan ini merangkum berbagai elemen pelatihan, mencakup pelatihan formal, pembelajaran mandiri, pembinaan, dan pengembangan karir. Integrasi elemen-elemen ini memungkinkan organisasi untuk memenuhi berbagai kebutuhan pengembangan karyawan, mencakup peningkatan keterampilan teknis hingga pengembangan kepemimpinan. Dari perspektif teori pembelajaran terapan, seperti konstruktivisme dan pembelajaran situasional, pendekatan terintegrasi memberikan fondasi yang kuat untuk pembelajaran yang efektif. Teori konstruktivisme menekankan peran aktif individu dalam membangun pengetahuan sendiri (Jonassen, 1991). Dalam konteks program P3, ini dapat

diartikan sebagai memberikan karyawan peluang untuk mengambil peran aktif dalam pengembangan, mengidentifikasi kebutuhan dan tujuan pembelajaran pribadi.

Pembelajaran situasional, yang menekankan konteks nyata sebagai lingkungan pembelajaran yang efektif (Smith & Pellegrini, 2000), mendukung integrasi berbagai metode pembelajaran. Dengan menyertakan pembinaan dan pengembangan karir, program P3 dapat mengaitkan pembelajaran dengan situasi kerja aktual dan tantangan yang dihadapi oleh karyawan. Hal ini menciptakan pengalaman pembelajaran yang lebih lengkap dan relevan, meningkatkan transfer pengetahuan ke konteks pekerjaan sehari-hari. Pendekatan terintegrasi dalam program P3 bukan hanya tentang memberikan informasi, tetapi juga tentang membentuk pengalaman pembelajaran yang memotivasi, relevan, dan dapat diaplikasikan. Dengan menyelaraskan elemen-elemen pelatihan secara hati-hati, organisasi dapat mencapai hasil pengembangan yang optimal, menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat terus tumbuh dan berkembang sesuai dengan kebutuhan individu dan organisasional.

2. Pengembangan Keterampilan *Digital*

Pada era *Digital* yang terus berkembang, kebutuhan untuk mengembangkan keterampilan *Digital* di semua tingkatan organisasi menjadi semakin mendesak. Program Pengembangan Pegawai (P3) perlu memasukkan pemahaman dan penerapan teknologi terkini yang

relevan dengan industri dan tuntutan pekerjaan saat ini. Teori manajemen sumber daya manusia *Digital* oleh Davenport *et al*. (2017) menegaskan bahwa integrasi kompetensi *Digital* dalam pengembangan karyawan mendukung transformasi *Digital* organisasi. Pengembangan keterampilan *Digital* dalam konteks P3 tidak hanya mencakup pemahaman teknologi, tetapi juga melibatkan literasi data, keamanan siber, dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan teknologi yang cepat (Kane *et al*., 2015). Karyawan perlu dapat memahami, mengelola, dan mengambil keputusan berdasarkan data serta memahami risiko dan tindakan keamanan siber yang diperlukan.

Program P3 yang sukses dalam pengembangan keterampilan *Digital,*harus mampu menyediakan konten dan peluang pembelajaran yang memenuhi kebutuhan ini. Ini melibatkan penyediaan kursus dan pelatihan yang relevan dengan perkembangan terkini dalam teknologi, serta fokus pada penerapan praktis dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Selain itu, pendekatan terintegrasi, seperti mengaitkan pengembangan keterampilan *Digital* dengan proyek atau tugas aktual di tempat kerja, dapat meningkatkan efektivitas pembelajaran dan transfer pengetahuan. Dengan mengutamakan pengembangan keterampilan *Digital* dalam P3, organisasi dapat memastikan bahwa karyawan siap menghadapi tantangan *Digital* masa kini dan masa depan. Ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adaptif terhadap perubahan, tetapi juga membangun fondasi untuk kesinambungan dan keberhasilan jangka panjang organisasi di era *Digital*.

3. Pembelajaran Berbasis Kinerja

Teori pembelajaran berbasis kinerja menjadi dasar yang kuat untuk mendesain program Pengembangan Pegawai (P3) yang lebih berfokus pada penerapan keterampilan di lingkungan kerja. Pendekatan ini, sebagaimana disarankan oleh Rummler dan Brache (2012), mencakup beberapa tahap krusial yang dimulai dengan identifikasi kinerja yang diinginkan. Ini melibatkan pemahaman mendalam tentang keterampilan dan perilaku yang diharapkan dari karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Selanjutnya, analisis gap kinerja membantu menentukan perbedaan antara kinerja saat ini dan yang diinginkan, membuka pintu untuk perbaikan dan pengembangan. Program P3 yang dirancang berdasarkan teori ini fokus pada menciptakan pengalaman pembelajaran yang dapat diaplikasikan secara langsung di tempat kerja. Ini mencakup penggunaan simulasi, proyek berbasis kerja, dan pelatihan on-the-job untuk memastikan bahwa keterampilan yang diperoleh dapat diterapkan secara efektif di lingkungan kerja sehari-hari.

Program P3 berbasis kinerja membawa manfaat signifikan dengan memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi. Dengan menghubungkan pembelajaran langsung dengan pencapaian tujuan bisnis, organisasi dapat mengukur dampak nyata dari program P3. Pendekatan ini juga menciptakan keterlibatan yang lebih tinggi

karena karyawan melihat relevansi langsung dari apa yang dipelajari dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Dengan mengadopsi pendekatan berbasis kinerja dalam P3, organisasi dapat menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih efektif, fokus pada hasil kinerja yang nyata, dan memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan memberikan nilai tambah yang optimal.

4. Evaluasi dan Pengukuran Dampak

Evaluasi program Pengembangan Pegawai (P3) dan pengukuran dampaknya merupakan elemen penting dalam memastikan efektivitas dan nilai investasi. Menurut teori evaluasi oleh Phillips dan Phillips (2016), evaluasi program P3 mencakup sejumlah langkah penting untuk mengukur hasil dan dampaknya pada kinerja organisasi. Proses evaluasi dapat melibatkan pengukuran tingkat keterampilan sebelum dan setelah pelatihan, memberikan pemahaman yang mendalam tentang perubahan yang terjadi pada tingkat individu. Analisis perubahan perilaku juga menjadi bagian integral dari evaluasi ini, memastikan bahwa program P3 tidak hanya menghasilkan peningkatan keterampilan, tetapi juga memengaruhi perilaku sehari-hari karyawan.

Pengukuran dampak dapat melibatkan pengukuran pengembalian investasi (ROI) untuk menilai sejauh mana sumber daya yang diinvestasikan dalam program P3 memberikan nilai yang signifikan bagi organisasi. Pendekatan ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi secara konkret kontribusi program P3 terhadap

pencapaian tujuan dan strategi organisasi. Dengan melakukan evaluasi dan pengukuran dampak secara holistik, organisasi dapat memastikan bahwa program P3 tidak hanya memberikan manfaat pada tingkat individu tetapi juga berdampak langsung pada keseluruhan kinerja dan pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi yang komprehensif memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area perbaikan, menyesuaikan program P3 sesuai kebutuhan, dan memaksimalkan nilai investasi dalam pengembangan karyawan.

5. Pembelajaran Berkelanjutan dan Karir

Program Pengembangan Pegawai (P3) yang berhasil tidak hanya berfokus pada peningkatan keterampilan tetapi juga harus terintegrasi dengan konsep pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan karir. *Model* pembelajaran berkelanjutan oleh Marsick dan Watkins (2003) menekankan pentingnya menciptakan lingkungan di organisasi yang mendukung pertumbuhan dan inovasi berkelanjutan. Dalam konteks program P3, pembelajaran berkelanjutan memastikan bahwa karyawan terus mengembangkan keterampilan sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Pengembangan karir menjadi elemen integral dari program P3 yang sukses. Teori pengembangan karir oleh Super (1980) menyoroti tahapan perkembangan karir individu dan bagaimana program pengembangan dapat dihubungkan dengan kebutuhan dan aspirasi karir karyawan. Dengan menyatukan pengembangan karir dalam program P3,

organisasi dapat memberikan dukungan yang lebih holistik, memastikan bahwa investasi dalam pengembangan karyawan tidak hanya memperkuat keterampilan tetapi juga mendukung pencapaian tujuan karir.

D. Mentoring dan Coaching

Mentoring dan coaching menjadi pilar utama dalam pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Seperti yang dijelaskan oleh Ragins dan Kram (2007), mentoring melibatkan hubungan panjang dengan seorang mentor yang berbagi pengalaman dan membimbing mentee dalam pengembangan karir dan keterampilan. Sementara itu, coaching, sebagaimana didefinisikan oleh Whitmore (2010), merupakan proses membimbing individu atau tim untuk mencapai tujuan tertentu dan meningkatkan kinerja melalui dukungan dan umpan balik yang terstruktur. Mentoring dan coaching adalah dua pendekatan yang memiliki peran krusial dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dalam konteks organisasi yang dinamis dan kompleks, mentoring dan coaching menjadi strategi efektif untuk membimbing, mengembangkan, dan membantu karyawan mencapai potensi maksimal.

1. Konsep Mentoring dan Coaching

a. Mentoring:

Mentoring, seperti yang dijelaskan oleh Kram (1988), adalah suatu hubungan di antara seorang mentor yang memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih banyak dengan seorang mentee yang berada dalam tahap pengembangan atau pembelajaran. Mentor memiliki tanggung jawab membimbing, memberikan saran, dan berbagi pengalaman untuk membantu mentee dalam pengembangan keterampilan, pengetahuan, dan karirnya, sesuai dengan penelitian Ragins dan Kram (2007).

Ada dua jenis utama mentoring: formal dan informal. Mentoring formal umumnya terstruktur, diatur oleh organisasi, dan melibatkan program mentoring resmi. Program ini sering kali memiliki tujuan yang jelas dan proses pemilihan mentor dan mentee. Di sisi lain, mentoring informal berkembang secara alami melalui hubungan antara individu tanpa adanya struktur formal. Biasanya, mentoring informal tumbuh dari interaksi sehari-hari di tempat kerja atau melalui koneksi sosial, di mana mentor memberikan pandangan berharga dan bimbingan tanpa adanya kerangka formal yang ditetapkan oleh organisasi. Keduanya, mentoring formal dan informal, memiliki peran krusial dalam mendukung perkembangan dan pertumbuhan individu dalam konteks profesional.

b. Coaching:

Coaching, seperti diuraikan oleh Whitmore (2010), merupakan suatu proses di mana seorang coach bekerja satu-satu dengan individu atau tim untuk membantu mencapai tujuan tertentu, mengatasi hambatan, dan meningkatkan kinerja. Dalam konteks coaching, seorang coach bertindak sebagai fasilitator yang memandu individu dalam mengidentifikasi tantangan yang dihadapi, merumuskan strategi untuk mengatasi hambatan tersebut, dan meningkatkan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Perbedaan utama antara mentoring dan coaching terletak pada fokus dan pendekatan. Mentoring lebih menekankan pada pembimbingan secara umum, pembagian pengalaman, dan dukungan dalam pengembangan karir seseorang. Di sisi lain, coaching bersifat lebih spesifik, difokuskan pada pencapaian tujuan tertentu, dan melibatkan proses pembimbingan yang lebih terstruktur untuk mengatasi masalah atau hambatan yang mungkin dihadapi individu atau tim. Keduanya, baik mentoring maupun coaching, memberikan kontribusi yang berharga dalam membentuk perkembangan profesional dan pribadi individu di lingkungan kerja.

2. Perbedaan Antara Mentoring dan Coaching

Perbedaan mendasar antara mentoring dan coaching mencakup sifat hubungan, fokus, dan tujuan keduanya. Mentoring cenderung bersifat lebih panjang dan berkembang secara alami, di mana mentor, yang memiliki pengalaman dan pengetahuan lebih banyak, membimbing dan memberikan dukungan kepada mentee dalam pengembangan karir dan keterampilan (Harris, 1994). Hubungan mentoring sering kali bersifat pribadi dan dapat berkembang seiring waktu, memungkinkan mentee untuk mendapatkan pandangan yang lebih luas dari pengalaman mentor. Di sisi lain, coaching bersifat lebih terfokus dan seringkali memiliki tujuan yang lebih spesifik. Dalam konteks coaching, seorang coach bekerja satu-satu dengan individu atau tim untuk membantu mencapai tujuan kinerja atau pembelajaran yang ditetapkan. Proses coaching bersifat lebih terstruktur, dengan coach berfungsi sebagai fasilitator yang membimbing individu dalam mengidentifikasi dan mengatasi hambatan serta meningkatkan keterampilan yang diperlukan (Whitmore, 2010).

3. Manfaat Mentoring dan Coaching

a. Mentoring:

   Mentoring memberikan sejumlah manfaat yang signifikan bagi berbagai pihak, membentuk hubungan yang saling menguntungkan. Bagi mentee, mentorship bukan hanya tentang pemahaman lebih dalam terkait pekerjaan, tetapi juga

memberikan pandangan tentang jalur karir yang mungkin dan membimbing dalam mengatasi hambatan-hambatan yang mungkin muncul. Dengan adanya mentor, mentee dapat mengembangkan keterampilan interpersonal, kepemimpinan, dan pengetahuan yang melebihi batas pembelajaran formal di tempat kerja. Bagi mentor, berperan sebagai pembimbing membawa manfaat yang signifikan. Membantu mentee dalam pengembangan keterampilan dan pemahaman lebih dalam tentang organisasi dapat memperkuat keterampilan kepemimpinan mentor sendiri. Selain itu, pengalaman ini memberikan kesempatan bagi mentor untuk memberikan dampak positif dalam pengembangan karir dan pertumbuhan profesional seseorang. Organisasi juga mendapatkan manfaat, termasuk peningkatan retensi karyawan melalui pembinaan hubungan positif, peningkatan produktivitas karena karyawan yang lebih terampil dan termotivasi, serta pembentukan budaya kerja yang mendukung pertumbuhan dan kolaborasi (Ragins & Kram, 2007). Keseluruhan, mentoring menciptakan lingkungan kerja yang memungkinkan pertumbuhan individu dan kesuksesan bersama.

b. Coaching:

Coaching menjadi pilar penting dalam mencapai tujuan kinerja dan pengembangan pribadi. Bagi individu, coaching memberikan panduan khusus yang membantu meningkatkan

keterampilan kerja, membimbing dalam mengatasi hambatan, dan mendukung pengembangan pemahaman diri. Proses ini fokus pada pencapaian tujuan kinerja individu atau tim, memastikan bahwa langkah-langkah konkret diambil untuk mencapai hasil yang diinginkan. Melalui coaching, individu dapat merespons lebih baik terhadap umpan balik konstruktif, memperbaiki kelemahan, dan meningkatkan kekuatan.

Organisasi juga merasakan dampak positif dari coaching. Kinerja karyawan ditingkatkan karena fokus pada peningkatan keterampilan dan kemampuan individu. Selain itu, coaching membantu dalam membangun pemecahan masalah yang lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang responsif terhadap perubahan, dan membentuk kepemimpinan yang efektif. Dengan memberikan dukungan dan bimbingan yang personal, coaching dapat menjadi kunci untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan individu dan organisasional. Keseluruhan, manfaat coaching mencakup peningkatan kinerja individu, pembentukan keterampilan yang relevan, dan pertumbuhan yang berkelanjutan di seluruh organisasi (Grant & Sandberg, 2016).

4. Strategi Implementasi Mentoring dan Coaching

a. Seleksi Mentor dan Coach:

Proses seleksi mentor dan coach merupakan langkah kritis dalam memastikan keberhasilan program mentoring dan coaching. Kedua peran ini memerlukan individu yang tidak hanya memiliki pengalaman yang memadai tetapi juga pengetahuan dan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan mentee atau karyawan yang dilibatkan. Kriteria pemilihan harus mencakup evaluasi mendalam terhadap kompatibilitas pribadi antara mentor atau coach dengan mentee atau karyawan. Selain kompatibilitas personal, pengalaman industri menjadi faktor penting dalam pemilihan mentor dan coach. Memilih yang memiliki pemahaman yang mendalam tentang lingkungan kerja dan tren industri akan memperkaya bimbingan yang diberikan. Lebih jauh lagi, pemahaman terhadap tujuan organisasi menjadi aspek esensial dalam seleksi, memastikan bahwa mentor dan coach memiliki visi yang selaras dengan strategi perusahaan. Proses seleksi yang cermat dan holistik ini membantu menciptakan hubungan yang saling mendukung antara mentor atau coach dan mentee atau karyawan. Dengan memperhitungkan berbagai faktor ini, organisasi dapat memastikan bahwa program mentoring dan coaching tidak hanya efektif dalam pengembangan individu tetapi juga

berkontribusi pada pencapaian tujuan jangka panjang organisasi.

b. Pembinaan dan Pengembangan Mentor dan Coach:

Pembinaan dan pengembangan bagi mentor dan coach sangat penting untuk memastikan bahwa memiliki keterampilan yang diperlukan dalam membimbing dan melatih individu. Pelatihan ini dapat mencakup berbagai aspek, termasuk komunikasi efektif, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan pemahaman psikologi perkembangan.

Pertama-tama, pelatihan dalam komunikasi efektif menjadi kunci dalam memastikan mentor dan coach dapat menyampaikan pesan dengan jelas dan memfasilitasi dialog yang produktif. Pengembangan keterampilan kepemimpinan juga diperlukan agar dapat memberikan arahan yang bijaksana dan memberikan inspirasi kepada mentee atau karyawan yang dilibatkan. Selain itu, pemahaman psikologi perkembangan menjadi landasan penting dalam membimbing dan melatih. Mentor dan coach perlu memahami perubahan psikologis yang dialami oleh mentee atau karyawan dan memberikan dukungan yang sesuai. Pelatihan ini memastikan bahwa mentor dan coach dapat menyesuaikan pendekatan sesuai dengan kebutuhan individu yang dibimbing atau dilatih.

c. Pengukuran Kinerja dan Dampak:

Pengukuran kinerja dan dampak dalam program mentoring dan coaching adalah langkah kritis untuk memastikan keberhasilan dan efektivitasnya. Evaluasi kinerja dapat mencakup berbagai aspek, seperti peningkatan keterampilan mentee, peningkatan produktivitas, dan perubahan perilaku yang diharapkan. Pengukuran ini membantu melihat sejauh mana program telah memberikan manfaat nyata bagi individu yang terlibat. Pentingnya mendapatkan feedback dari kedua belah pihak, baik mentor atau coach maupun mentee atau karyawan, tidak dapat diabaikan. Tanggapan langsung dari peserta program memberikan wawasan berharga tentang keberhasilan pelaksanaan dan memberikan bahan untuk perbaikan dan pengembangan lebih lanjut. Feedback ini juga membantu mengidentifikasi area yang perlu diperkuat dan memastikan bahwa program mentoring dan coaching dapat disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

d. Integrasi dengan Pengembangan Karir:

Integrasi program mentoring dan coaching dengan strategi pengembangan karir organisasi menjadi langkah krusial untuk memastikan sinergi dan keberlanjutan. Program ini dapat berperan kunci dalam memetakan jalur karir untuk mentee atau karyawan, membimbing melalui tahapan pengembangan yang sesuai dengan tujuan karir yang diinginkan. Dengan cara ini,

mentoring dan coaching tidak hanya menjadi alat bantuan pengembangan pribadi tetapi juga menjadi elemen strategis dalam mencapai visi jangka panjang organisasi. Dukungan dalam pengembangan keterampilan yang relevan dengan tujuan karir menjadi fokus utama. Mentor dan coach dapat membantu individu mengidentifikasi keahlian yang perlu ditingkatkan untuk mencapai aspirasi karir. Integrasi yang erat dengan kebutuhan jangka panjang organisasi memastikan bahwa program ini tidak hanya memberikan manfaat individu tetapi juga berkontribusi pada pencapaian tujuan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan.

e. Penerapan Teknologi:

Penerapan teknologi menjadi kunci dalam mengoptimalkan pelaksanaan program mentoring dan coaching di era modern. Platform *Digital* dapat memberikan solusi efektif dalam mencocokkan mentor dan mentee berdasarkan kebutuhan dan keahlian, mengoptimalkan proses seleksi yang dapat meningkatkan kecocokan dan kualitas hubungan pembelajaran. Selain itu, teknologi memungkinkan akses mudah ke sumber daya pembelajaran yang relevan, mendukung pengembangan keterampilan dan pengetahuan. Komunikasi yang efisien juga dapat ditingkatkan melalui teknologi, memfasilitasi interaksi antara mentor, coach, dan karyawan tanpa terbatas oleh batasan geografis. Penggunaan platform *Digital* juga memungkinkan

pelacakan kemajuan dengan lebih sistematis, memberikan umpan balik secara real-time, dan mengukur dampak program secara lebih efisien. Data yang terkumpul dari teknologi dapat memberikan wawasan berharga untuk peningkatan program, memastikan kesuksesan jangka panjang dan relevansi program mentoring dan coaching.

E. Manfaat Pengembangan SDM Bagi Organisasi

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) tidak hanya berdampak pada pertumbuhan individu tetapi juga memberikan kontribusi signifikan bagi keberhasilan dan keberlanjutan organisasi secara keseluruhan. Sebagaimana diungkapkan oleh Huselid (1995), investasi dalam pengembangan karyawan dapat meningkatkan produktivitas, retensi karyawan, dan kemampuan organisasi untuk berinovasi. Manfaat ini juga mencakup peningkatan kepemimpinan, pemuasan tuntutan pelanggan, serta pemenuhan tanggung jawab sosial dan etika organisasi, menciptakan lingkungan yang adaptif dan berdaya saing di pasar yang terus berubah (Flynn *et al*., 1990).

1. Peningkatan Produktivitas dan Kinerja Organisasi

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) berperan sentral dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi. Melalui investasi dalam pelatihan, pembinaan, dan berbagai program

pengembangan, organisasi memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan. Penelitian oleh Huselid (1995) menunjukkan bahwa organisasi yang berkomitmen pada pengembangan karyawan cenderung mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi.

Model Human Resource Development (HRD) memberikan gambaran tentang bagaimana pengembangan SDM dapat berkontribusi pada peningkatan kapabilitas individu (Swanson, 2022). Ketika karyawan memiliki keterampilan yang relevan, tidak hanya mampu menghadapi tugas dengan lebih baik, tetapi juga menjadi aset yang lebih berharga bagi tim dan organisasi secara keseluruhan. Dengan membentuk tim yang unggul secara kualitatif, organisasi dapat merespon tuntutan pasar yang berubah dengan lebih efektif. Pentingnya pengembangan SDM terletak pada kemampuannya untuk menciptakan budaya pembelajaran di organisasi. Dengan memberikan dukungan yang berkelanjutan untuk perkembangan karyawan, organisasi menciptakan lingkungan di mana inovasi dan peningkatan terus menerus dihargai. Dalam era dinamika bisnis yang cepat, kemampuan untuk beradaptasi dan berkembang menjadi kunci keberhasilan, dan pengembangan SDM menjadi fondasi yang memastikan organisasi dapat bersaing di tingkat yang lebih tinggi.

2. Peningkatan Retensi Karyawan

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya memberikan dampak positif pada tingkat kinerja organisasi tetapi juga berperan krusial dalam menjaga retensi karyawan. Program pengembangan yang dirancang dengan baik memiliki potensi untuk menciptakan ikatan yang kuat antara karyawan dan organisasi, baik dalam aspek emosional maupun profesional (Phillips *et al*., 2006). Penelitian oleh Huselid (1995) mengungkapkan bahwa organisasi yang memberikan peluang pengembangan karir dan berinvestasi dalam pengembangan karyawan umumnya memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.

Model psikologis menyoroti pentingnya faktor-faktor seperti pengembangan pribadi dan profesional sebagai motivator kuat bagi karyawan. Peluang untuk pengembangan diri dan kemajuan profesional memberikan kepuasan yang mendalam dan dapat berkontribusi secara signifikan terhadap motivasi karyawan. Dengan cara ini, organisasi tidak hanya mendapatkan karyawan yang terampil dan berkompeten, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan pribadi. Keunggulan dalam pengembangan SDM sebagai strategi retensi melibatkan pengurangan tingkat turnover. Dengan memberikan peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan, organisasi menciptakan atmosfer yang mendorong karyawan untuk tetap setia. Tingkat retensi yang tinggi tidak hanya mengurangi biaya yang terkait dengan perekrutan dan pelatihan ulang, tetapi juga

memelihara kestabilan dan kontinuitas dalam tim kerja. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya membangun keterampilan karyawan tetapi juga membangun hubungan yang kokoh dan berkelanjutan antara individu dan organisasi.

3. Peningkatan Inovasi dan Kemampuan Adaptasi

Investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya membawa dampak positif pada kinerja dan retensi karyawan, tetapi juga memperkaya kemampuan organisasi dalam inovasi dan adaptasi. Organisasi yang memberikan perhatian pada pengembangan individu cenderung memiliki kemampuan inovasi yang lebih besar (Tannenbaum *et al*., 1991). Teori pembelajaran organisasional oleh Argyris dan Schön (1977) menekankan bahwa organisasi yang mendorong pembelajaran kontinu dan perkembangan individu memiliki kemampuan untuk beradaptasi lebih cepat terhadap perubahan pasar, teknologi, dan kebijakan.

Program pengembangan dapat berperan sebagai katalisator untuk merangsang kreativitas dan meningkatkan kemampuan pemecahan masalah karyawan. Melalui dukungan terhadap pengembangan pribadi dan profesional, organisasi menciptakan lingkungan yang mendukung budaya inovasi. Penelitian oleh Amabile (1998) menyoroti keterkaitan antara pengembangan karyawan dan tingkat inovasi dalam suatu organisasi. Karyawan yang merasa didukung dan diakui dalam pengembangan cenderung lebih termotivasi

untuk memberikan kontribusi pada ide dan proyek inovatif. Dengan menciptakan budaya yang mendorong pengembangan individu, organisasi merespons perubahan lingkungan dengan lebih fleksibel dan responsif. Program pengembangan yang berfokus pada peningkatan keterampilan kreatif dan kemampuan adaptasi individu menghasilkan tim yang mampu menciptakan solusi baru dan beradaptasi dengan cepat terhadap dinamika bisnis.

4. Peningkatan Kepemimpinan dan Pembangunan Organisasi

Investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya memengaruhi kinerja dan retensi karyawan, tetapi juga berperan penting dalam memperkuat kemampuan kepemimpinan dan pembangunan organisasi secara keseluruhan. Menurut teori pembelajaran kepemimpinan oleh Bass dan Riggio (2006), pengembangan karyawan dapat membentuk dan memperkuat keterampilan kepemimpinan. Program pengembangan kepemimpinan memberikan kesempatan bagi calon pemimpin untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan melalui pelatihan, mentoring, dan pengalaman praktis.

Pengembangan SDM juga dapat berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung kepemimpinan distributif. Dalam konteks ini, keterampilan kepemimpinan tidak hanya terpusat pada tingkatan manajemen tinggi, tetapi terdistribusi di seluruh tingkatan organisasi (Swanson, 2022). Hal ini menciptakan pondasi

yang kuat untuk pengembangan pemimpin masa depan dan memastikan adanya kontinuitas kepemimpinan dalam jangka panjang. Dengan meningkatnya keterampilan kepemimpinan di seluruh organisasi, program pengembangan SDM mendukung terbentuknya struktur kepemimpinan yang tangguh dan responsif. Pemimpin yang berkualitas di semua tingkatan mampu memotivasi tim, memimpin perubahan, dan menghadapi tantangan organisasi dengan lebih efektif.

5. Pemenuhan Tanggung Jawab Sosial dan Etika Organisasi

Investasi dalam pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) tidak hanya menciptakan dampak pada kinerja organisasi, tetapi juga terkait erat dengan tanggung jawab sosial dan etika organisasi. Organisasi yang memberdayakan karyawan untuk berkembang secara pribadi dan profesional berperan penting dalam memenuhi kewajiban etis dan berkontribusi pada pembangunan masyarakat secara lebih luas (Snell *et al*., 2010). Program pengembangan yang mencakup tanggung jawab sosial perusahaan dapat menciptakan dampak positif pada lingkungan dan masyarakat. Dengan memberikan peluang pengembangan kepada karyawan, organisasi tidak hanya berinvestasi dalam pertumbuhan individu tetapi juga berperan sebagai agen perubahan positif di masyarakat. Program-program semacam itu dapat mencakup inisiatif untuk mendukung pendidikan masyarakat, keberlanjutan lingkungan, atau kontribusi pada penyediaan layanan masyarakat.

Teori etika organisasi menyoroti pentingnya pengembangan dan pelaksanaan kebijakan etika yang mendukung pengembangan SDM yang berkelanjutan (Ferrell *et al*., 2022). Organisasi yang mengintegrasikan nilai-nilai etika dalam program pengembangan karyawan menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan bertanggung jawab. Dengan memasukkan dimensi etika dalam pengembangan SDM, organisasi dapat memastikan bahwa pertumbuhan karyawan tidak hanya diukur dari segi keterampilan dan pengetahuan tetapi juga dalam konteks nilai-nilai moral dan tanggung jawab sosial yang positif. Oleh karena itu, investasi dalam pengembangan SDM tidak hanya menjadi bentuk kebijakan internal yang efektif tetapi juga menyumbang pada pembangunan masyarakat secara keseluruhan.

BAB V
INTEGRASI MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Sinergi Antara Kedua Konsep

Menurut Armstrong dan Taylor (2020), sinergi antara konteks manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia ini menciptakan keselarasan antara evaluasi kinerja dan inisiatif pengembangan, memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan kontribusi karyawan. Manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan dua dimensi yang saling melengkapi untuk mencapai keseimbangan optimal antara produktivitas organisasi dan pertumbuhan individu. Penyelarasan efektif antara kedua konsep ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang sinergi.

1. Pemahaman Sinergi

Pengintegrasian manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) mewakili pendekatan holistik yang diperlukan untuk mencapai sinergi antara pencapaian tujuan kinerja organisasi dan perkembangan karyawan. Armstrong dan Taylor (2020) menggambarkan sinergi ini sebagai usaha menciptakan keterkaitan erat antara dua elemen kunci dalam keberhasilan organisasi. Untuk mencapai sinergi ini, penting bagi organisasi untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pengintegrasian ini memerlukan pemahaman mendalam tentang tujuan kinerja organisasi. Ini mencakup identifikasi sasaran pencapaian dan pengukuran kinerja yang mendukung visi dan misi organisasi. Dengan menetapkan kerangka kerja kinerja yang kuat, organisasi dapat menciptakan dasar untuk mengarahkan upaya karyawan menuju tujuan bersama. Komunikasi terbuka dan transparan menjadi kunci dalam membangun pemahaman bersama di antara seluruh anggota organisasi terkait tujuan kinerja ini.

Pengembangan SDM dalam konteks ini berfokus pada bagaimana pencapaian tujuan kinerja dapat diintegrasikan dengan pengembangan individu. Melalui identifikasi kebutuhan pengembangan karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi, organisasi dapat membimbing karyawan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan yang mendukung pencapaian tujuan kinerja. Ini melibatkan program pengembangan yang dirancang khusus

untuk meningkatkan kapabilitas individu dalam konteks tujuan organisasi. Dengan merangkul sinergi antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM, organisasi menciptakan lingkungan di mana pencapaian kinerja dan pertumbuhan karyawan bukanlah entitas terpisah, tetapi saling mendukung. Penerapan strategi yang holistik ini memperkuat hubungan antara tujuan organisasi dan perkembangan karyawan, membentuk fondasi yang kokoh untuk keberhasilan jangka panjang.

2. Pengintegrasian Tujuan Kinerja dan Pengembangan

Pengintegrasian tujuan kinerja dan pengembangan menjadi lebih mungkin melalui penerapan teori *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton (1992). Teori ini menekankan pentingnya menyelaraskan tujuan kinerja organisasi dengan inisiatif pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) untuk mencapai kesinambungan dan keberlanjutan. *Balanced Scorecard* memberikan landasan yang kuat untuk mencapai sinergi ini dengan memberikan pandangan komprehensif tentang kinerja organisasi melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Dalam konteks pengembangan SDM, perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menjadi sentral.

Dengan memahami tujuan kinerja organisasi melalui indikator keempat perspektif ini, organisasi dapat mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai hasil

yang diinginkan. Misalnya, jika organisasi memiliki tujuan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, dapat mengidentifikasi keterampilan interpersonal dan kemampuan komunikasi sebagai area pengembangan yang relevan untuk karyawan di bidang layanan pelanggan. Pentingnya sinergi ini terletak pada kemampuan organisasi untuk merinci dan mengartikulasikan hubungan langsung antara tujuan kinerja dan inisiatif pengembangan SDM. Dengan memetakan kebutuhan pengembangan karyawan secara langsung pada tujuan organisasi, organisasi menciptakan ikatan yang kuat antara pencapaian target kinerja strategis dan perkembangan individu. Sehingga, pengintegrasian ini menciptakan kesinambungan pertumbuhan yang seimbang, menggabungkan pencapaian kinerja yang optimal dengan pengembangan SDM yang berkelanjutan.

3. Pendekatan Pembelajaran Organisasi

Teori pembelajaran organisasi oleh Peter Senge (1997) memperkenalkan konsep bahwa keberhasilan sebuah organisasi tergantung pada kemampuannya untuk belajar secara berkelanjutan. Integrasi Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) memanfaatkan pendekatan ini dengan menciptakan budaya pembelajaran yang mer permeasi seluruh organisasi. Dalam konteks ini, evaluasi kinerja tidak hanya dipandang sebagai proses retrospektif, tetapi juga sebagai elemen proaktif yang terlibat dalam perancangan rencana pengembangan SDM. Budaya pembelajaran ini

membantu organisasi untuk lebih responsif terhadap perubahan lingkungan, seperti perubahan pasar, teknologi, dan tuntutan pelanggan. Dengan menempatkan pembelajaran sebagai fokus utama, organisasi dapat mendeteksi perubahan ini dengan lebih cepat dan merumuskan strategi yang efektif.

Pendekatan ini memungkinkan Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM untuk saling mendukung. Evaluasi kinerja menjadi lebih kontekstual, mempertimbangkan tidak hanya pencapaian target tetapi juga potensi pengembangan karyawan. Hasil evaluasi dapat menjadi landasan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu dan tim, menciptakan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang mendukung tujuan organisasi. Budaya pembelajaran juga memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengetahuan di seluruh organisasi. Karyawan merasa didorong untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan SDM, berkontribusi pada pemahaman organisasi tentang apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

4. Pengembangan Karyawan sebagai Bagian dari Kinerja

Teori "*High Performance Work Systems*" (HPWS) membawa pemahaman bahwa integrasi manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) melibatkan konsepsi bahwa pengembangan karyawan bukan hanya tanggung jawab fungsi SDM, melainkan juga merupakan bagian integral dari manajemen kinerja

yang efisien dan inovatif (Harris, 1994). Dalam HPWS, pengembangan karyawan tidak dipandang sebagai tanggung jawab yang terisolasi, tetapi sebagai strategi strategis yang terintegrasi dengan tujuan pencapaian kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini mengarah pada pembentukan sistem kerja yang tidak hanya efisien tetapi juga adaptif terhadap perubahan lingkungan. Pemahaman ini menggeser pandangan tradisional bahwa pengembangan karyawan hanya terkait dengan memenuhi kebutuhan individu.

Dengan mengintegrasikan pengembangan karyawan ke dalam manajemen kinerja, organisasi menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dan pertumbuhan menjadi bagian alami dari rutinitas sehari-hari. Ini memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal, meningkatkan keterampilan karyawan, dan merespon dinamika pasar dengan lebih fleksibel. Hasilnya adalah sistem kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga mampu beradaptasi dengan perubahan cepat.

5. Peran Umpan Balik dalam Sinergi

Teori umpan balik dalam manajemen kinerja, seperti dikemukakan oleh Murphy dan Cleveland (1995), menggarisbawahi peran krusial umpan balik dalam integrasi manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Umpan balik yang terarah dan konstruktif menjadi instrumen kunci dalam memastikan sinergi antara tujuan kinerja dan kebutuhan pengembangan,

menciptakan siklus pembelajaran yang positif. Umpan balik berperan sebagai jembatan komunikasi antara manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Dalam konteks manajemen kinerja, umpan balik membantu mengukur pencapaian tujuan dan memberikan wawasan langsung tentang kinerja individu. Di sisi lain, dalam pengembangan SDM, umpan balik memberikan informasi berharga tentang area pengembangan yang dapat ditingkatkan untuk mendukung pertumbuhan karyawan.

Sinergi terjadi ketika umpan balik digunakan sebagai sarana untuk menyelaraskan kebutuhan pengembangan individu dengan sasaran kinerja organisasi. Umpan balik yang kontinu memungkinkan karyawan untuk merespons perubahan tujuan kinerja dan mengidentifikasi area pengembangan yang relevan. Sebaliknya, manajemen dapat menggunakan umpan balik untuk menyesuaikan harapan kinerja dengan perkembangan karyawan. Siklus umpan balik yang positif menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dan pengembangan menjadi bagian integral dari budaya organisasi. Karyawan yang menerima umpan balik terus-menerus merasa didukung dalam pencapaian tujuan pribadi dan profesional. Selain itu, manajemen dapat mengidentifikasi dan mengatasi perubahan yang diperlukan dalam strategi kinerja dan program pengembangan.

B. Bagaimana Manajemen Kinerja Mendukung Pengembangan Sdm

Manajemen kinerja bukan hanya sekadar alat evaluasi, tetapi juga menjadi katalisator penting dalam mendukung pengembangan sumber daya manusia (SDM). Sebagaimana diutarakan oleh Aguinis (2019), manajemen kinerja menciptakan landasan yang kokoh untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, membuka pintu bagi pengembangan pribadi yang terarah. Dengan merinci tujuan karyawan, memberikan umpan balik terstruktur, dan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, manajemen kinerja memberikan dasar yang kuat untuk menciptakan rencana pengembangan pribadi yang sesuai dengan visi jangka panjang dan tujuan organisasi.

Manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah dua dimensi terkait dalam konteks pengelolaan organisasi yang bertujuan meningkatkan kinerja dan pertumbuhan karyawan. Manajemen kinerja mencakup rangkaian proses dan kebijakan yang dirancang untuk mengukur, mengevaluasi, dan meningkatkan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi, sementara pengembangan SDM fokus pada pembekalan karyawan dengan keterampilan, pengetahuan, dan sifat yang diperlukan untuk mencapai potensi penuh.

1. Identifikasi dan Pengukuran Kinerja

Manajemen kinerja berperan sentral dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan, membentuk landasan yang kokoh untuk pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pendekatan ini, sebagaimana diuraikan oleh Armstrong dan Baron (2005), dimulai dengan proses identifikasi kinerja, yang melibatkan penetapan tujuan karyawan yang dapat diukur dan terkait erat dengan tujuan organisasi. Dalam konteks ini, penetapan tujuan memberikan arah yang jelas kepada karyawan, menghubungkan tujuan individu dengan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Tujuan yang terukur menciptakan dasar evaluasi objektif, memungkinkan pemantauan kinerja yang terukur dan dapat diukur. Adanya keterkaitan ini membantu menciptakan transparansi dalam ekspektasi, memungkinkan karyawan untuk memahami dengan jelas apa yang diharapkan.

Proses identifikasi kinerja bukan hanya alat evaluasi, tetapi juga pendorong bagi pengembangan SDM. Dengan memahami area pengembangan yang diperlukan, karyawan dapat merancang rencana pengembangan pribadi. Manajemen kinerja, dalam hal ini, bukan hanya tentang penilaian retrospektif, tetapi juga tentang menciptakan panggung untuk pertumbuhan masa depan. Pengintegrasian manajemen kinerja dengan pengembangan SDM menjadi suatu keharusan untuk mencapai sinergi yang optimal. Melalui landasan yang dibangun oleh manajemen kinerja, organisasi dapat mengarahkan upaya

pengembangan dengan lebih tepat sasaran, memastikan bahwa karyawan mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

2. Identifikasi Kebutuhan Pengembangan

Pandangan teori manajemen kinerja oleh Aguinis (2019), evaluasi kinerja yang efektif tidak sekadar membatasi diri pada penilaian hasil kerja, tetapi juga melibatkan pengenalan potensi pengembangan individu. Evaluasi kinerja yang holistik mencakup pemahaman mendalam tentang kekuatan dan kelemahan setiap karyawan. Identifikasi kekuatan memberikan gambaran tentang area di mana karyawan excels, sementara pengenalan kelemahan membuka peluang untuk pengembangan. Proses ini tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga proaktif dalam memberikan pandangan terhadap potensi dan kesempatan pengembangan karyawan di masa mendatang.

Dengan pemahaman yang lebih mendalam tentang kebutuhan pengembangan individu, organisasi dapat merancang program pengembangan yang lebih terarah dan sesuai. Kebutuhan pengembangan yang teridentifikasi dapat melibatkan peningkatan keterampilan teknis, pengembangan kompetensi kepemimpinan, atau bahkan peningkatan dalam soft skills seperti komunikasi dan kerjasama tim. Langkah-langkah selanjutnya setelah identifikasi kebutuhan pengembangan mencakup perencanaan strategis untuk memastikan

bahwa program pengembangan yang diimplementasikan sesuai dengan tujuan organisasi. Ini juga melibatkan pelibatan karyawan dalam proses pengembangan, memastikan memiliki pemahaman yang jelas tentang kebutuhan pengembangan sendiri dan berkontribusi pada perancangan rencana pengembangan pribadi.

3. Pengintegrasian dengan Rencana Karir

Manajemen kinerja berperan strategis dengan mengintegrasikan pengembangan SDM dengan rencana karir karyawan. Pandangan ini, sebagaimana disampaikan oleh Kozlowski (2012), menyoroti perlunya keterkaitan antara manajemen kinerja dan proses perencanaan karir untuk menciptakan jalur pengembangan yang sejalan dengan ambisi dan aspirasi individu. Integrasi antara manajemen kinerja dan rencana karir menciptakan kontinuitas dalam pengembangan karyawan. Melalui manajemen kinerja yang terfokus pada pencapaian tujuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan, organisasi dapat memastikan bahwa program pengembangan yang diimplementasikan tidak hanya responsif terhadap kebutuhan saat ini tetapi juga terkait erat dengan tujuan jangka panjang dan perkembangan karir karyawan.

Proses ini melibatkan penyesuaian antara evaluasi kinerja dan rencana karir individu. Dengan memahami prestasi karyawan dan kebutuhan pengembangan, manajemen kinerja dapat memberikan panduan yang berharga dalam merancang rencana karir yang realistis dan dapat dicapai. Sebaliknya, rencana karir dapat membimbing upaya

manajemen kinerja dengan mengidentifikasi kebutuhan pengembangan yang mendukung pencapaian tujuan karir jangka panjang. Integrasi ini memberikan kejelasan bagi karyawan tentang bagaimana pencapaian tujuan kinerja berkontribusi pada perkembangan karir. Dengan merancang jalur pengembangan yang sejalan dengan rencana karir, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan memotivasi untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

4. Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Manajemen kinerja yang efektif dapat memberikan kontribusi signifikan pada peningkatan keterlibatan karyawan, sebuah elemen kunci dalam mendukung pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Konsep keterlibatan karyawan, sebagaimana dikemukakan oleh Kahn (1990), menekankan bahwa karyawan yang sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan lebih mungkin merespons positif terhadap peluang pengembangan yang ditawarkan oleh organisasi. Manajemen kinerja yang memadukan pendekatan proaktif dalam memberikan umpan balik konstruktif kepada karyawan dan memberikan ruang partisipasi dalam penetapan tujuan dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan individu. Kegiatan seperti evaluasi kinerja yang terbuka dan berorientasi pada pengembangan membuka kesempatan bagi karyawan untuk memahami area pengembangan dan merancang rencana pengembangan pribadi.

Pentingnya memberikan umpan balik yang konstruktif dan kontekstual dapat membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan yang dapat ditingkatkan. Dengan demikian, karyawan merasa didukung dan diarahkan menuju perkembangan yang positif. Memberikan karyawan kesempatan untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan sendiri memberikan rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap proses pengembangan. Karyawan yang merasa memiliki kendali atas arah perkembangan lebih mungkin berkomitmen untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan.

5. Pengenalan Sistem Pengembangan

Manajemen kinerja dapat berperan sebagai platform penting untuk memperkenalkan sistem pengembangan formal dalam suatu organisasi. Dalam kerangka ini, teori manajemen pengembangan oleh Snell *et al*. (2010) menyoroti pentingnya merancang sistem pengembangan yang mendukung pertumbuhan individu dan keseluruhan organisasi. Dengan memanfaatkan proses manajemen kinerja sebagai landasan, organisasi dapat memberikan arahan yang jelas dan struktural bagi upaya pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengenalan sistem pengembangan melalui manajemen kinerja memungkinkan organisasi untuk menyinkronkan tujuan pengembangan karyawan dengan tujuan strategis organisasi. Dengan mengintegrasikan sistem pengembangan ke dalam kerangka manajemen kinerja,

organisasi dapat menetapkan prioritas pengembangan yang sejalan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan.

Melibatkan karyawan dalam proses manajemen kinerja yang terintegrasi dengan sistem pengembangan dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan pengembangan individu. Karyawan dapat berkontribusi pada penetapan tujuan dan merancang rencana pengembangan pribadi, menciptakan rasa kepemilikan yang lebih besar terhadap proses pengembangan. Sistem pengembangan yang terintegrasi dapat menyediakan kerangka kerja untuk pemantauan dan evaluasi yang berkelanjutan. Melalui manajemen kinerja, organisasi dapat secara terus-menerus mengukur kemajuan karyawan terhadap tujuan pengembangan, menilai dampaknya terhadap kinerja organisasi, dan membuat penyesuaian yang diperlukan. Pengenalan sistem pengembangan melalui manajemen kinerja menciptakan keterkaitan antara penilaian kinerja dan rencana pengembangan.

C. Studi Kasus Implementasi Integrasi Sukses

Studi Kasus Implementasi Integrasi Sukses: Membangun Sinergi antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM di Perusahaan Teknologi "TechInno"

Perusahaan Teknologi "TechInno" telah menerapkan sukses integrasi antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya

Manusia (SDM). Kasus ini mencerminkan bagaimana organisasi mampu mengoptimalkan kontribusi karyawan dan meningkatkan pertumbuhan melalui sinergi yang erat antara evaluasi kinerja dan inisiatif pengembangan SDM.

1. Konteks Organisasi

TechInno, sebuah perusahaan teknologi yang berkembang pesat, beroperasi dalam industri yang penuh dengan persaingan sengit dan inovasi yang cepat. Dalam upayanya untuk tetap menjadi pemimpin industri, TechInno menyadari pentingnya mengembangkan dan memotivasi karyawan untuk mencapai potensi penuh.

2. Implementasi Manajemen Kinerja

TechInno memulai dengan merancang sistem Manajemen Kinerja yang terstruktur. TechInno menyusun serangkaian tujuan organisasi yang terkait dengan visi dan misi perusahaan. Setiap karyawan, dari tingkat manajemen hingga staf operasional, memiliki tujuan individu yang terkait dengan tujuan organisasi. Ini menciptakan dasar evaluasi yang obyektif dan terukur. Penerapan evaluasi kinerja dilakukan secara teratur, dengan sesi umpan balik yang intensif. Para manajer di TechInno diberdayakan untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan memberikan panduan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Umpan balik ini tidak hanya mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan tetapi juga memberikan penjelasan yang jelas tentang

bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerja melalui pengembangan pribadi.

3. Integrasi Dengan Pengembangan SDM

Pentingnya integrasi antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM di TechInno menjadi jelas. Manajemen SDM diimplementasikan sebagai bagian integral dari siklus manajemen kinerja. Karyawan yang menunjukkan potensi untuk pertumbuhan lebih lanjut diidentifikasi dan diberikan rencana pengembangan pribadi yang terkait langsung dengan kebutuhan organisasi. Rencana pengembangan pribadi ini mencakup pelatihan teknis, pembelajaran online, partisipasi dalam proyek inovatif, dan mentorship. Karyawan di TechInno didorong untuk mengembangkan portofolio keterampilan dan mengambil inisiatif dalam mengejar peluang pengembangan yang relevan dengan peran dan aspirasi karir.

4. Fokus pada Keterlibatan dan Budaya Pembelajaran

Salah satu kunci kesuksesan integrasi ini adalah fokus pada keterlibatan karyawan dan pembelajaran berkelanjutan. TechInno menciptakan budaya pembelajaran di seluruh organisasi, di mana karyawan diundang untuk berpartisipasi dalam seminar, workshop, dan proyek kolaboratif. Dengan mendorong keterlibatan dan pembelajaran terus-menerus, TechInno menciptakan lingkungan di mana karyawan

merasa didukung dan memiliki akses ke sumber daya untuk pertumbuhan.

5. Sistem Pengenalan dan Penghargaan

TechInno juga menerapkan sistem pengenalan dan penghargaan yang terintegrasi dengan kinerja dan pengembangan. Karyawan yang mencapai tujuan kinerja dan menunjukkan perkembangan yang signifikan dalam pengembangan pribadi diakui dan diberikan insentif, seperti peluang promosi, bonus, atau pelatihan lanjutan yang disponsori perusahaan.

6. Penggunaan Teknologi sebagai Pendukung

Penggunaan teknologi menjadi kunci dalam kesuksesan integrasi ini. TechInno mengimplementasikan platform manajemen kinerja dan pengembangan berbasis teknologi yang memfasilitasi pemantauan kinerja real-time, pembuatan laporan, dan analisis kebutuhan pengembangan. Teknologi juga digunakan untuk menyediakan konten pembelajaran online yang dapat diakses kapan saja, memungkinkan karyawan untuk belajar sesuai dengan kecepatan sendiri.

7. Hasil dan Dampak

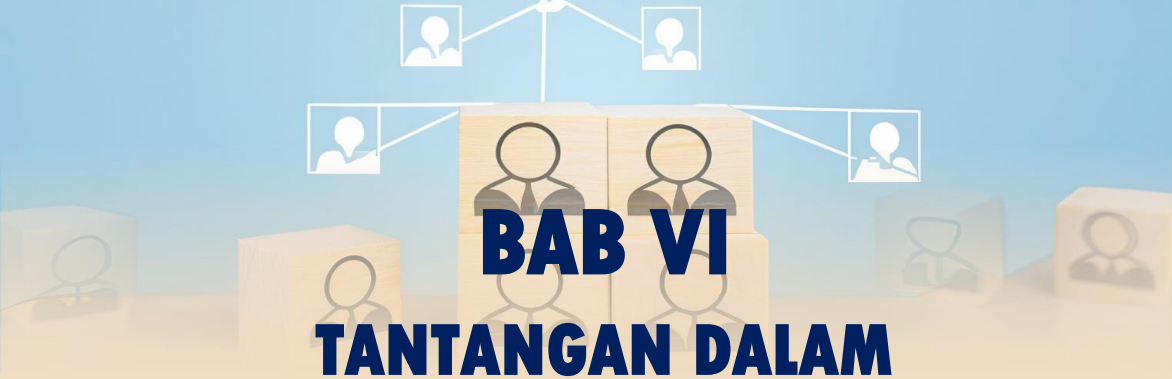
Sejak penerapan integrasi Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM, TechInno mencatat beberapa hasil positif.

Kinerja organisasi secara keseluruhan meningkat, terutama dalam hal inovasi dan produktivitas. Tingkat kepuasan karyawan juga meningkat karena merasa didukung dalam pengembangan karir.

Dampaknya terlihat dalam retensi karyawan yang lebih tinggi, peningkatan motivasi, dan keahlian yang lebih baik dalam menghadapi perubahan industri. Selain itu, TechInno mencatat peningkatan dalam kemampuan adaptasi organisasi terhadap perubahan pasar dan teknologi, menciptakan fondasi yang lebih kuat untuk pertumbuhan jangka panjang.

8. Pembelajaran dan Kesimpulan

Studi kasus ini menunjukkan bahwa implementasi integrasi sukses antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM memerlukan komitmen yang kuat dari pihak manajemen dan penggunaan pendekatan yang holistik. Dengan fokus pada keterlibatan karyawan, pembelajaran berkelanjutan, dan penggunaan teknologi sebagai pendukung, TechInno memberikan contoh bagaimana sinergi antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM dapat menjadi pendorong keberhasilan organisasi.



BAB VI
TANTANGAN DALAM IMPLEMENTASI MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Resistensi dan Perubahan Budaya

Pada implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM, resistensi dan perubahan budaya menjadi aspek kritis yang memerlukan perhatian khusus. Seperti yang disoroti oleh Schein (2010), perubahan budaya dalam organisasi seringkali dihadapi dengan resistensi yang dapat menghambat kelancaran transformasi. Resistensi ini tidak hanya bersumber dari ketidakpastian terhadap perubahan, tetapi juga dari kebiasaan lama yang sulit tergantikan. Memahami resistensi ini sebagai tantangan strategis memungkinkan organisasi untuk merancang pendekatan yang lebih efektif dalam mengelola

perubahan budaya dan meningkatkan penerimaan karyawan terhadap inisiatif Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM.

1. Resistensi Karyawan

Perubahan dalam konteks manajemen kinerja dan pengembangan SDM seringkali dihadapi dengan resistensi dari karyawan. Menurut teori resistensi perubahan, yang diperkenalkan oleh Cameron dan Green (2019), karyawan memiliki kecenderungan alami untuk merasa tidak nyaman dengan perubahan yang signifikan dalam rutinitas kerja. Implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM seringkali melibatkan transformasi dalam proses evaluasi kinerja, pengukuran pencapaian tujuan, dan pengembangan karir, aspek-aspek ini dapat menciptakan perasaan ketidakpastian di antara karyawan.

Salah satu faktor utama yang memicu resistensi adalah kekhawatiran terkait dengan ketidakpastian masa depan. Karyawan mungkin merasa tidak yakin tentang dampak perubahan ini pada posisi dan tanggung jawab dalam organisasi. Selain itu, kehilangan kendali atas cara dinilai dan diukur dapat menimbulkan rasa ketidaknyamanan dan kecemasan. Pemahaman yang kurang tentang bagaimana manajemen kinerja dan pengembangan SDM akan memengaruhi penilaian kinerja dapat memicu perasaan tidak aman dan resistensi terhadap perubahan. Perubahan dalam proses evaluasi kinerja seringkali dianggap sebagai ancaman terhadap rutinitas yang dikenal dan diterima oleh karyawan. Penilaian yang lebih terstruktur dan fokus

pada pengembangan keterampilan Individual dapat dianggap sebagai perubahan yang memerlukan penyesuaian signifikan dalam gaya bekerja dan prioritas tugas. Oleh karena itu, resistensi muncul karena ketidaknyamanan dengan perubahan tersebut dan kekhawatiran terhadap konsekuensi yang mungkin timbul.

2. Perubahan Budaya Organisasi

Perubahan budaya organisasi menjadi salah satu aspek yang paling menantang dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Budaya organisasi mencakup nilai-nilai, norma, dan Keyakinan yang telah tertanam selama bertahun-tahun, dan perubahan dalam aspek ini sering dihadapi dengan resistensi (Schein, 2010). Implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM sering melibatkan pergeseran dari *model* hierarkis ke *model* yang lebih terbuka dan berbasis kinerja. Budaya yang terbiasa dengan struktur hierarkis mungkin mengalami ketegangan saat harus beradaptasi dengan pendekatan yang lebih kolaboratif. Karyawan dan manajemen yang telah terbiasa dengan peran yang terdefinisi dengan jelas mungkin mengalami kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan tersebut. Fokus pada pengembangan karyawan sebagai prioritas utama dapat bertentangan dengan budaya yang kurang menekankan pertumbuhan individu. Dalam budaya yang lebih tradisional, penilaian kinerja mungkin lebih berorientasi pada penilaian kuantitatif daripada pada pengembangan keterampilan dan potensi individu. Meningkatkan

penekanan pada pengembangan pribadi dan profesional dapat menantang norma yang telah ada.

3. Penilaian Subjektif vs. Objektif

Tantangan signifikan dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM adalah menyeimbangkan penilaian subjektif dengan penilaian objektif. Dalam proses penilaian, terdapat risiko bahwa pandangan dan preferensi subjektif dari manajer atau atasan dapat mempengaruhi penilaian karyawan secara tidak adil. Fenomena ini dikenal sebagai bias penilai, yang dapat menciptakan ketidakpuasan di antara karyawan dan merusak integritas sistem evaluasi (Murphy & Cleveland, 1995). Penilaian subjektif dapat muncul dalam bentuk preferensi pribadi, pandangan subyektif terhadap kinerja, atau bahkan faktor-faktor non-kinerja yang memengaruhi persepsi. Sebagai contoh, seorang manajer yang memiliki hubungan pribadi yang lebih baik dengan beberapa karyawan mungkin cenderung memberikan penilaian yang lebih tinggi, tanpa mempertimbangkan kinerja yang sebenarnya. Ini bisa mengakibatkan ketidaksetaraan dalam pengakuan dan pengembangan. Pada konteks pengembangan SDM, keadilan dan transparansi dalam proses penilaian menjadi sangat penting. Karyawan perlu memiliki Keyakinan bahwa penilaian didasarkan pada kriteria objektif yang relevan dengan pekerjaan. Ketidaksetaraan atau bias dapat merugikan proses pengembangan, karena karyawan yang merasa tidak diperlakukan secara adil mungkin kehilangan motivasi untuk

berpartisipasi dalam program pengembangan atau meragukan integritas seluruh sistem.

4. Teknologi dan Keamanan Informasi

Perubahan menuju penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM membawa tantangan signifikan terkait keamanan informasi dan privasi karyawan. Implementasi platform berbasis teknologi untuk pengukuran kinerja dan pengembangan memerlukan perhatian khusus terhadap perlindungan data pribadi dan pembentukan kebijakan keamanan informasi yang kokoh (Davenport *et al*., 2017). Perlu diperhatikan bahwa pengumpulan dan penyimpanan data kinerja Individual dapat menjadi sumber kekhawatiran privasi bagi karyawan, mungkin khawatir bahwa informasi pribadi, terkait dengan kinerja dan pengembangan, dapat disalahgunakan atau diakses tanpa izin. Oleh karena itu, organisasi perlu menetapkan kebijakan yang jelas dan transparan mengenai bagaimana data ini akan dihimpun, digunakan, dan disimpan, serta memberikan jaminan bahwa privasi karyawan akan dijaga dengan seksama.

Aspek keamanan informasi sangat penting untuk mencegah potensi ancaman siber. Dengan penggunaan teknologi, terdapat risiko kebocoran data atau serangan siber yang dapat merugikan kepercayaan karyawan dan reputasi organisasi. Oleh karena itu, perlindungan data, enkripsi, dan sistem keamanan informasi yang andal harus menjadi prioritas utama dalam implementasi teknologi untuk manajemen

kinerja dan pengembangan SDM. Organisasi juga perlu memastikan kepatuhan terhadap regulasi privasi data yang berlaku. Ketidakpatuhan dapat berpotensi menimbulkan konsekuensi hukum dan kerugian reputasi yang serius. Oleh karena itu, pengelolaan risiko keamanan informasi harus menjadi bagian integral dari strategi implementasi teknologi, dengan kebijakan dan prosedur yang jelas serta pelibatan karyawan dalam upaya menjaga keamanan informasi.

5. Keterlibatan Pemimpin dan Manajer

Implementasi yang sukses dari manajemen kinerja dan pengembangan SDM sangat tergantung pada keterlibatan dan komitmen pemimpin dan manajer di semua tingkatan organisasi. Pemimpin yang mendukung secara aktif dan mengkomunikasikan nilai dari inisiatif ini memberikan fondasi yang kuat bagi adopsi dan penerapan yang efektif (Den Hartog *et al*., 2013). Pentingnya keterlibatan pemimpin terkait dengan kemampuan untuk memimpin dengan contoh dan memberikan arah yang jelas. Jika pemimpin mengakui pentingnya manajemen kinerja dan pengembangan SDM, karyawan cenderung melihat inisiatif ini sebagai prioritas dan merespon dengan lebih positif. Pemimpin yang terlibat secara langsung dalam proses implementasi, seperti menyampaikan komunikasi yang terbuka, berpartisipasi dalam pelatihan, dan memberikan dukungan langsung kepada karyawan, dapat membangun iklim organisasional yang mendukung perkembangan.

Selain pemimpin, peran manajer juga krusial dalam keberhasilan implementasi. Manajer memiliki peran langsung dalam mengelola kinerja karyawan sehari-hari dan memahami kebutuhan pengembangan *Individual*. Jika manajer tidak terlibat atau tidak mendukung inisiatif ini, karyawan mungkin tidak merasa didukung dalam pengembangan. Oleh karena itu, pelibatan aktif manajer dalam proses pelaksanaan, termasuk pemahaman dan penyampaian harapan kinerja serta pengembangan, sangat penting. Keterlibatan pemimpin dan manajer juga berperan penting dalam membentuk budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pertumbuhan. Ketika pemimpin dan manajer menunjukkan komitmen terhadap pengembangan karyawan, ini menciptakan norma organisasional yang menghargai pembelajaran kontinu dan peningkatan kinerja.

6. Kebijakan dan Peraturan Organisasi

Tantangan serius dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM dapat muncul dari kebijakan dan peraturan organisasi yang mungkin tidak sejalan dengan prinsip-prinsip inovatif yang diperlukan oleh pendekatan tersebut. Ketika aturan organisasi tidak mendukung keterbukaan, kerjasama, dan fokus pada kinerja, adaptasi kebijakan dan prosedur menjadi suatu keharusan agar mencapai integrasi yang mulus (Aguinis, 2019). Dalam banyak kasus, kebijakan yang sudah ada mungkin berfokus pada aspek-aspek tradisional penilaian kinerja tanpa memberikan cukup ruang bagi

pendekatan pengembangan karyawan yang lebih holistik. Hal ini bisa menciptakan hambatan bagi implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM yang bertujuan untuk mengintegrasikan evaluasi kinerja dengan pengembangan karyawan. Oleh karena itu, ada kebutuhan untuk merevisi atau mengadaptasi kebijakan yang ada agar sesuai dengan tujuan dan prinsip-prinsip pendekatan baru.

Penting untuk melibatkan pihak terkait dalam proses penyusunan atau penyempurnaan kebijakan. Ini mencakup konsultasi dengan dewan pengawas, tim hukum, dan pemangku kepentingan lainnya untuk memastikan bahwa perubahan kebijakan memenuhi standar etika, hukum, dan kebijakan organisasi. Komunikasi terbuka tentang alasan di balik perubahan dan keuntungan yang diharapkan dari implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM dapat membantu mengurangi resistensi terhadap perubahan kebijakan. Perlu perhatian khusus terhadap peraturan privasi dan keamanan informasi yang berkaitan dengan penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Hal ini dapat memerlukan pembaruan kebijakan untuk memastikan perlindungan data pribadi karyawan dan kepatuhan terhadap regulasi privasi yang berlaku.

B. Pengelolaan Kinerja yang Tidak Efektif

Pengelolaan kinerja yang tidak efektif dapat menjadi hambatan serius dalam mencapai tujuan organisasi. Seperti yang ditekankan oleh

Aguinis (2019), kegagalan dalam merancang dan melaksanakan sistem manajemen kinerja dapat mengakibatkan kinerja individu dan organisasi yang suboptimal. Faktor-faktor seperti kurangnya umpan balik yang berkualitas dan kurangnya pemahaman akan harapan kinerja dapat merugikan produktivitas dan motivasi karyawan. Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana mengelola kinerja secara efektif agar dapat meningkatkan kontribusi karyawan dan mencapai tujuan organisasi.

1. Ketidakjelasan Tujuan dan Ekspektasi

Ketidakjelasan dalam menetapkan tujuan dan ekspektasi karyawan dapat menjadi penyebab utama pengelolaan kinerja yang tidak efektif. Aguinis (2019) menyoroti bahwa kurangnya kejelasan dalam mengkomunikasikan tujuan dan harapan karyawan dapat menciptakan ketidakpastian yang merugikan. Tanpa panduan yang jelas, karyawan mungkin mengalami kesulitan dalam memahami apa yang diharapkan dan bagaimana dapat mencapai tujuan tersebut. Pentingnya penetapan tujuan yang jelas ditekankan oleh studi Locke dan Latham (2002), yang menunjukkan bahwa ketika tujuan dinyatakan secara terperinci dan spesifik, karyawan cenderung memiliki pemahaman yang lebih baik tentang apa yang diharapkan. Tujuan yang jelas memberikan fokus yang diperlukan, memotivasi karyawan, dan meningkatkan keterlibatan dalam pencapaian hasil yang diinginkan. Ketidakjelasan tujuan dan ekspektasi juga dapat menghambat

produktivitas karyawan karena mungkin tidak tahu prioritas atau area yang harus difokuskan. Selain itu, kebingungan terkait ekspektasi dapat menciptakan ketidakpuasan, ketidakpastian, dan bahkan meningkatkan tingkat stres di antara anggota tim.

2. Kurangnya Umpan Balik Berkelanjutan

Kurangnya umpan balik berkelanjutan menjadi salah satu hambatan utama dalam pengelolaan kinerja yang efektif (DeNisi & Murphy, 2017). Umpan balik yang terstruktur dan relevan memiliki peran krusial dalam membantu karyawan memahami sejauh mana pencapaian terhadap tujuan dan ekspektasi yang telah ditetapkan. Tanpa umpan balik yang memadai, karyawan mungkin kesulitan mengevaluasi kinerja dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan. Umpan balik yang jarang atau tidak sistematis dapat menciptakan ketidakpastian di kalangan karyawan, mungkin tidak tahu sejauh mana kontribusinya diakui, dan kurangnya panduan dapat menghambat perkembangan individu. Selain itu, umpan balik yang terbatas dapat memengaruhi motivasi karyawan, karena mungkin merasa tidak terhubung dengan tujuan organisasi atau merasa kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja.

Organisasi perlu memprioritaskan sistem umpan balik yang terstruktur dan rutin. Proses ini dapat melibatkan peninjauan kinerja berkala, sesi umpan balik berbasis proyek, atau pemantauan terkait tujuan yang telah ditetapkan. Melibatkan atasan langsung dan rekan

kerja dalam memberikan umpan balik juga dapat memberikan perspektif yang komprehensif terhadap kinerja karyawan. Dengan meningkatkan frekuensi dan kualitas umpan balik, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan individu dan pertumbuhan kolektif. Hal ini tidak hanya memberikan panduan yang jelas kepada karyawan tetapi juga meningkatkan keterlibatan dalam proses perbaikan. Umpan balik yang berkelanjutan menciptakan budaya pembelajaran yang positif, di mana karyawan merasa didukung untuk terus berkembang dan berkontribusi secara maksimal terhadap kesuksesan organisasi.

3. Kurangnya Keterlibatan Karyawan

Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi menjadi faktor utama dalam pengelolaan kinerja yang tidak efektif (Kuvaas *et al*., 2017). Ketika karyawan merasa tidak memiliki kontrol atau kontribusi signifikan dalam menetapkan tujuan dan merencanakan pengembangan pribadi, motivasi dapat menurun. Hal ini menyoroti pentingnya memberdayakan karyawan dalam mengelola dan merencanakan perkembangan sendiri. Ketika karyawan terlibat secara aktif dalam proses evaluasi dan pengembangan, merasa lebih terkoneksi dengan tujuan organisasi. Ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap tujuan dan ekspektasi yang ditetapkan, yang dapat meningkatkan motivasi intrinsik. Pemberdayaan karyawan dapat dilakukan melalui partisipasi dalam menetapkan tujuan kinerja,

merancang rencana pengembangan pribadi, dan memberikan masukan terkait harapan.

Proses evaluasi yang melibatkan karyawan cenderung lebih objektif dan adil. Karyawan yang terlibat memiliki pemahaman yang lebih baik tentang harapan dan kriteria penilaian, sehingga dapat bekerja secara lebih efektif untuk mencapainya. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan. Organisasi perlu menciptakan budaya partisipatif yang mendorong keterlibatan karyawan dalam pengelolaan kinerja. Langkah-langkah seperti pelibatan karyawan dalam penetapan tujuan, diskusi evaluasi kinerja, dan merancang rencana pengembangan bersama dapat membantu mengatasi kurangnya keterlibatan. Dengan memberdayakan karyawan dalam proses evaluasi, organisasi dapat mencapai pengelolaan kinerja yang lebih efektif dan memberikan dampak positif pada motivasi dan produktivitas karyawan.

4. Fokus pada Kekurangan Ketimbang Potensi

Pendekatan pengelolaan kinerja yang tidak efektif seringkali terjebak dalam fokus pada kekurangan karyawan daripada pada potensi dan kekuatan yang dimiliki oleh individu (Aguinis, 2019). Pemusatan perhatian pada kelemahan dapat menciptakan lingkungan kerja yang kurang mendukung perkembangan dan inovasi. Dalam konteks ini, pendekatan yang efektif akan menempatkan penekanan pada

pengembangan keterampilan dan keahlian yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fokus pada kekurangan dapat mengakibatkan karyawan merasa kurang dihargai dan kurang termotivasi untuk berkontribusi secara optimal. Sebaliknya, ketika organisasi mengadopsi pendekatan yang memahami dan menghargai kekuatan individu, ini dapat menciptakan budaya yang mendorong pertumbuhan dan kolaborasi. Mempertimbangkan potensi karyawan dan memanfaatkannya untuk mencapai tujuan bersama menjadi kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan inovatif.

Pendekatan yang berfokus pada potensi memungkinkan organisasi untuk merancang program pengembangan yang lebih terarah, sesuai dengan keahlian dan minat karyawan. Ini dapat mencakup pelatihan khusus, proyek pengembangan, atau kesempatan karir yang sesuai dengan potensi unik masing-masing individu. Dengan demikian, organisasi dapat memanfaatkan kekuatan kolektif karyawan untuk mencapai tujuan strategis. Penting untuk memahami bahwa setiap karyawan membawa potensi unik dan kontribusi berharga ke dalam organisasi. Dengan menggeser fokus dari kekurangan ke potensi, pengelolaan kinerja dapat menjadi lebih inklusif dan memberdayakan, menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa dihargai dan didukung dalam mengembangkan kapasitasnya.

5. Pembagian Bonus yang Tidak Adil

Sistem penghargaan dan insentif yang tidak adil dapat membuktikan dirinya sebagai faktor penghambat dalam pengelolaan kinerja yang efektif (Cappelli & Tavis, 2016). Ketidaksetaraan dalam pembagian bonus atau pengakuan dapat menciptakan ketidakpuasan di antara karyawan dan mengurangi motivasi untuk meningkatkan kinerja. Ketidakadilan dalam pembagian bonus dapat muncul dari berbagai faktor, seperti kurangnya transparansi dalam kriteria penilaian atau penentuan bonus yang bersifat subjektif. Karyawan yang merasa bahwa penghargaan tidak didasarkan pada pencapaian kinerja yang obyektif cenderung kehilangan kepercayaan pada sistem pengelolaan kinerja. Akibatnya, hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan, kurangnya keterlibatan, dan bahkan penurunan motivasi dalam mencapai tujuan organisasi. Efek negatif dari pembagian bonus yang tidak adil dapat merugikan produktivitas dan budaya kerja. Karyawan yang merasa diabaikan atau tidak dihargai dalam proses penghargaan mungkin kehilangan minat untuk memberikan kontribusi maksimal. Selain itu, hal ini dapat menciptakan ketidakharmonisan di antara tim, merugikan kolaborasi, dan menyebabkan kurangnya semangat kerja.

6. Kurangnya Integrasi dengan Pengembangan SDM

Kurangnya integrasi antara pengelolaan kinerja dan pengembangan SDM dapat mengakibatkan pengalaman yang tidak terkoordinasi dan tidak efektif bagi karyawan. Pentingnya

pengintegrasian antara kedua aspek ini tidak hanya terletak pada upaya untuk memperbaiki kelemahan kinerja, tetapi juga dalam menciptakan rencana pengembangan pribadi yang terkait dengan penilaian kinerja (Aguinis, 2019). Ketika pengelolaan kinerja terpisah dari pengembangan SDM, karyawan mungkin mengalami kesenjangan dalam pemahaman antara tujuan kinerja dan peluang pengembangan. Hal ini dapat menyebabkan frustrasi dan ketidakjelasan mengenai arah karir. Integrasi antara kedua sistem ini memungkinkan organisasi untuk menciptakan pengalaman yang terkoordinasi, di mana penilaian kinerja tidak hanya menjadi dasar untuk mengidentifikasi kekurangan tetapi juga menjadi landasan untuk merencanakan pengembangan pribadi yang lebih holistik.

Pengintegrasian pengelolaan kinerja dan pengembangan SDM memungkinkan adanya pemahaman yang lebih baik tentang potensi karyawan. Ini memungkinkan penilaian kinerja menjadi pintu gerbang untuk membahas aspirasi dan tujuan pengembangan individu. Dengan merinci hubungan antara kinerja dan peluang pengembangan, organisasi dapat membantu karyawan memahami kontribusi dan memberikan arah yang jelas untuk pertumbuhan karir. Integrasi ini menciptakan kesinambungan dalam upaya pengembangan. Dengan merencanakan pengembangan berdasarkan hasil penilaian kinerja, organisasi dapat memastikan bahwa program pengembangan yang ditawarkan relevan dengan kebutuhan individu dan organisasi. Hal ini tidak hanya meningkatkan keterlibatan karyawan tetapi juga

memastikan bahwa upaya pengembangan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan.

7. Kurangnya Kesadaran terhadap Diversitas

Ketidakmampuan pengelolaan kinerja untuk mengakomodasi diversitas di antara karyawan dapat menjadi hambatan serius dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan mendukung pertumbuhan karyawan (Anderson & Billings-Harris, 2010). Dalam konteks ini, kurangnya kesadaran terhadap diversitas dapat menciptakan ketidaksetaraan dalam proses evaluasi kinerja dan menghambat pengembangan karyawan dengan latar belakang yang beragam. Proses evaluasi kinerja yang tidak memperhatikan diversitas dapat mengakibatkan bias dan penilaian yang tidak adil terhadap individu yang berasal dari kelompok yang kurang diwakili. Ini dapat merugikan iklim kerja dan menciptakan ketidakpuasan di antara karyawan, terutama yang merasa tidak diakui atau dihargai karena kontribusi. Karyawan yang merasa bahwa sistem evaluasi kinerja tidak sensitif terhadap keberagaman mungkin kehilangan motivasi dan keterlibatan dalam upaya pengembangan.

Kurangnya kesadaran terhadap kebutuhan individu dengan latar belakang yang beragam dapat mempengaruhi pengembangan karyawan. Setiap individu memiliki kebutuhan dan aspirasi yang unik, dan manajemen kinerja yang kurang responsif terhadap diversitas dapat gagal menyediakan dukungan yang dibutuhkan untuk pertumbuhan

setiap karyawan. Ini dapat menciptakan kesenjangan dalam pengembangan pribadi dan profesional, membatasi peluang bagi karyawan untuk mencapai potensi penuh.

C. Keterbatasan Sumber Daya

Di dunia bisnis yang terus berubah, keterbatasan sumber daya menjadi tantangan kritis dalam mengimplementasikan manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Sebagaimana diungkapkan oleh Aguinis (2019), sumber daya yang terbatas, termasuk anggaran, teknologi, dan personel, dapat membatasi kemampuan organisasi untuk merancang dan menjalankan program pengembangan karyawan yang efektif. Keterbatasan ini memerlukan strategi bijak untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM secara optimal.

1. Keterbatasan Anggaran

Keterbatasan anggaran menjadi kendala utama dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM, mengakibatkan organisasi kesulitan untuk mengalokasikan sumber daya yang cukup untuk mendukung proses ini (Aguinis, 2019). Proses evaluasi kinerja yang efektif membutuhkan investasi dalam berbagai bidang, termasuk pelatihan, teknologi, dan infrastruktur yang dapat

mendukung pengembangan karyawan. Pelatihan menjadi komponen krusial dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Organisasi perlu menyediakan pelatihan kepada manajer dan karyawan agar dapat memahami dan mengimplementasikan proses evaluasi kinerja dengan baik. Namun, keterbatasan anggaran dapat membatasi organisasi untuk menyelenggarakan pelatihan yang memadai, mengakibatkan kurangnya pemahaman dan penerapan yang efektif terkait manajemen kinerja.

Penggunaan teknologi juga menjadi aspek penting dalam memperkuat manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Implementasi sistem atau platform *Digital* dapat membantu dalam pengumpulan data kinerja, pemantauan progres, dan memberikan umpan balik secara real-time. Namun, investasi dalam teknologi ini memerlukan alokasi dana yang cukup. Keterbatasan anggaran dapat menghambat kemampuan organisasi untuk mengadopsi teknologi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas manajemen kinerja. Infrastruktur yang mendukung pelaksanaan manajemen kinerja dan pengembangan SDM perlu diperhatikan. Ini mencakup sistem pengukuran kinerja, database karyawan, dan alat-alat komunikasi. Keterbatasan anggaran dapat mencegah organisasi untuk membangun dan memelihara infrastruktur yang diperlukan, membatasi kemampuan untuk mengelola kinerja dan pengembangan karyawan secara holistik.

2. Keterbatasan Teknologi

Keterbatasan teknologi menjadi tantangan serius dalam penerapan manajemen kinerja dan pengembangan SDM, memerlukan investasi yang signifikan untuk memanfaatkan potensi penuhnya (Davenport *et al*., 2017). Penggunaan teknologi dalam proses evaluasi kinerja dan pengembangan karyawan telah menjadi suatu kebutuhan untuk meningkatkan efisiensi dan akurasi. Namun, ketika organisasi menghadapi keterbatasan sumber daya teknologi, implementasi platform berbasis teknologi dapat terhambat. Penggunaan platform *Digital* untuk evaluasi kinerja merupakan langkah progresif dalam memastikan pemantauan yang akurat dan real-time terhadap kinerja karyawan. Sistem ini memungkinkan pengumpulan data yang lebih terstruktur, memudahkan analisis, dan memberikan umpan balik secara langsung. Namun, investasi dalam perangkat lunak dan infrastruktur teknologi dapat menjadi beban finansial bagi organisasi yang memiliki keterbatasan anggaran.

Pelacakan pengembangan karyawan melalui teknologi juga menjadi aspek penting dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Aplikasi dan platform khusus dapat membantu merancang rencana pengembangan pribadi, memberikan akses ke sumber daya pembelajaran, dan memantau kemajuan secara terperinci. Keterbatasan teknologi dapat menyulitkan organisasi untuk memberikan pengalaman pengembangan yang terkoordinasi dan terpadu kepada karyawan. Selain itu, analisis data menjadi elemen penting dalam menyusun

strategi berbasis bukti dan mendukung pengambilan keputusan yang informasional. Namun, organisasi dengan keterbatasan teknologi mungkin kesulitan mengelola dan menganalisis data kinerja secara menyeluruh, mengurangi kemampuan untuk mendapatkan wawasan yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan karyawan.

3. Keterbatasan Personel

Keterbatasan personel menjadi hambatan serius dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM, mempengaruhi kapasitas organisasi untuk mengelola aspek-aspek kritis pengembangan karyawan (Den Hartog *et al*., 2013). Krisis tenaga kerja atau kekurangan personel di departemen sumber daya manusia dapat memberikan dampak yang merugikan terhadap berbagai inisiatif yang terkait dengan peningkatan kinerja dan pengembangan karyawan. Pelatihan karyawan memerlukan pendekatan yang terencana dan terstruktur. Namun, keterbatasan personel dapat menyulitkan penyelenggaraan pelatihan yang efektif. Proses pengorganisasian dan administrasi pelatihan memerlukan sumber daya manusia yang memadai untuk memastikan kelancaran dan keberhasilan program pelatihan. Krisis tenaga kerja dapat menghambat kemampuan departemen sumber daya manusia untuk menyelenggarakan pelatihan yang terjadwal dan terfokus.

Memberikan umpan balik terstruktur merupakan komponen integral dari Manajemen Kinerja. Namun, kekurangan personel dapat

mengakibatkan peningkatan beban kerja dan prioritas yang terfokus pada tugas-tugas administratif, yang mengurangi waktu dan perhatian yang dapat diberikan kepada memberikan umpan balik kepada karyawan. Akibatnya, implementasi sistem evaluasi kinerja yang efektif menjadi terhambat. Selain itu, dukungan yang diperlukan untuk pengembangan karyawan, seperti mentoring atau bimbingan, memerlukan peran aktif dari personel sumber daya manusia. Keterbatasan personel dapat menyulitkan penyediaan dukungan ini secara konsisten dan menyeluruh. Pemberian perhatian yang kurang pada pengembangan individu dapat menghambat potensi pertumbuhan dan kontribusi positif karyawan terhadap organisasi.

4. Keterbatasan Waktu

Keterbatasan waktu menjadi kendala serius dalam menerapkan manajemen kinerja dan pengembangan SDM, mengakibatkan tantangan signifikan dalam melakukan proses evaluasi kinerja yang komprehensif dan pelaksanaan inisiatif pengembangan (Aguinis, 2019). Proses evaluasi kinerja yang memerlukan waktu yang cukup untuk menyusun dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan dapat terbentur dengan jadwal yang padat dan prioritas yang berubah-ubah. Proses evaluasi kinerja memerlukan dedikasi waktu dari manajemen dan karyawan. Keterbatasan waktu dapat menyulitkan manajer dalam memberikan umpan balik yang menyeluruh dan berfokus pada perkembangan karyawan. Penjadwalan pertemuan

evaluasi yang efektif dan konstruktif dapat menjadi sulit, terutama jika ada banyak karyawan yang perlu dievaluasi.

Pelaksanaan pelatihan sebagai bagian dari pengembangan SDM memerlukan alokasi waktu yang signifikan. Program pelatihan yang efektif melibatkan partisipasi aktif dan berkelanjutan, yang dapat sulit diwujudkan ketika karyawan dan manajemen memiliki jadwal yang sangat padat. Keterbatasan waktu dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menyelenggarakan pelatihan yang komprehensif dan menyeluruh. Implementasi program pengembangan karier yang terstruktur juga terpengaruh oleh keterbatasan waktu. Membangun jalur karier yang sesuai dengan tujuan karyawan dan memastikan terlibat dalam pengembangan berkelanjutan membutuhkan waktu dan perencanaan yang matang. Keterbatasan waktu dapat menciptakan kesulitan dalam memfasilitasi dialog dan perencanaan yang efektif antara manajemen dan karyawan.

5. Kurangnya Keahlian

Kurangnya keahlian atau pengetahuan di antara personel yang terlibat dapat menjadi kendala serius dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM (Cappelli & Tavis, 2016). Ketidakmampuan staf sumber daya manusia atau manajer untuk memahami praktik terbaru dalam manajemen kinerja dapat menghambat kemampuan organisasi untuk memaksimalkan potensi inisiatif ini. Pentingnya keahlian dalam menyelenggarakan proses

manajemen kinerja yang efektif menjadi sangat krusial. Tanpa pemahaman mendalam tentang metode evaluasi kinerja yang terkini, manajer mungkin kesulitan mengidentifikasi dan mengembangkan potensi karyawan secara optimal. Keahlian ini juga diperlukan untuk merancang dan mengelola program pengembangan yang relevan dan efektif.

Sumber daya manusia yang kurang terampil dalam bidang ini dapat mengakibatkan pelaksanaan yang tidak efisien dan kurangnya pemahaman tentang bagaimana merancang rencana pengembangan pribadi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi secara keseluruhan. Tanpa keahlian yang memadai, proses ini dapat menjadi tidak terkoordinasi dan tidak memberikan hasil yang diharapkan. Kurangnya keahlian juga dapat memengaruhi kemampuan organisasi untuk mengimplementasikan teknologi terkini dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Jika staf tidak terbiasa dengan platform atau alat evaluasi kinerja *Digital*, hal ini dapat menyulitkan penerapan inovasi yang dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses tersebut.

6. Keterbatasan Akses Informasi

Keterbatasan akses informasi tentang kinerja karyawan, potensi pengembangan, dan tren industri dapat menjadi hambatan signifikan dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Akses terbatas terhadap data yang relevan membatasi kemampuan

organisasi untuk membuat keputusan yang didasarkan pada bukti dan merancang strategi manajemen kinerja dan pengembangan yang efektif (Stufflebeam, 2001). Dalam konteks manajemen kinerja, informasi tentang kinerja individu menjadi kunci untuk mengevaluasi kontribusi karyawan terhadap tujuan organisasi. Keterbatasan akses terhadap data kinerja dapat menyulitkan manajer dalam menyusun penilaian yang akurat dan objektif, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kebijakan kompensasi, promosi, atau pengembangan karir.

Akses yang terbatas terhadap informasi potensi pengembangan karyawan dapat menghambat upaya organisasi untuk merancang program pengembangan yang sesuai. Tanpa pemahaman yang mendalam tentang kekuatan dan kelemahan individu, sulit bagi organisasi untuk menyesuaikan pendekatan pengembangan yang dapat memaksimalkan potensi karyawan. Keterbatasan informasi tentang tren industri juga dapat menjadi penghalang dalam merancang strategi yang relevan dan berkelanjutan. Tanpa pemahaman yang baik tentang perkembangan terbaru di industri, organisasi mungkin kesulitan mengidentifikasi keterampilan atau pengetahuan yang diperlukan untuk tetap bersaing.

7. Perubahan Kebijakan dan Regulasi

Perubahan kebijakan dan regulasi, baik dari tingkat organisasi maupun pemerintah, dapat menjadi faktor kritis yang mempengaruhi implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Ketika ada

perubahan dalam kebijakan atau regulasi, organisasi seringkali dihadapkan pada tuntutan untuk menyesuaikan praktik manajemen kinerja. Hal ini dapat menciptakan tantangan signifikan dalam mencapai konsistensi dan keberlanjutan. Perubahan kebijakan internal organisasi dapat memicu penyesuaian strategi manajemen kinerja. Misalnya, jika organisasi mengubah kriteria penilaian kinerja atau menyesuaikan metode evaluasi, hal ini dapat memerlukan perubahan besar dalam pendekatan manajemen karyawan. Tantangan utama adalah memastikan bahwa seluruh organisasi memahami perubahan tersebut dan dapat menerapkannya secara konsisten.

Di sisi lain, perubahan regulasi pemerintah dapat memberikan dampak yang lebih luas pada praktik manajemen kinerja. Organisasi mungkin diharuskan mematuhi standar baru atau memperbarui prosedur untuk memenuhi persyaratan hukum yang berubah. Proses adaptasi terhadap regulasi baru dapat memerlukan investasi tambahan dalam pelatihan, teknologi, atau penyesuaian infrastruktur. Selain itu, fluktuasi dalam kebijakan dan regulasi industri juga dapat mempengaruhi upaya pengembangan SDM. Jika ada perubahan dalam persyaratan pelatihan atau pengembangan yang diatur oleh otoritas industri, organisasi perlu merespons dengan cepat untuk memastikan kepatuhan dan kualitas program pengembangan.

D. Solusi Untuk Mengatasi Tantangan

Menghadapi berbagai tantangan dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM, organisasi perlu mengadopsi solusi cerdas. Seperti yang ditekankan oleh Aguinis (2019), solusi yang efektif memerlukan strategi holistik dan adaptif. Pemanfaatan sumber daya secara efisien, pengelolaan anggaran yang bijaksana, dan fokus pada pengembangan kapasitas sumber daya manusia menjadi kunci sukses. Melalui pendekatan yang terintegrasi, organisasi dapat merancang langkah-langkah inovatif yang memitigasi resistensi, meningkatkan efektivitas pengelolaan kinerja, dan mengatasi keterbatasan sumber daya dengan solusi yang optimal. Menghadapi tantangan dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) memerlukan pendekatan holistik dan solusi yang cerdas. Adanya keterbatasan sumber daya, baik itu anggaran, teknologi, personel, waktu, keahlian, akses informasi, atau perubahan kebijakan, membutuhkan strategi yang dapat membantu organisasi mengatasi hambatan tersebut.

1. Pengelolaan Anggaran yang Efisien

Menghadapi keterbatasan anggaran, organisasi dapat mengambil langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dalam pengelolaan keuangan. Prioritaskan penggunaan dana untuk kegiatan yang memberikan dampak paling signifikan pada pencapaian

tujuan organisasi. Salah satu cara efektif untuk mencapai ini adalah dengan memfokuskan alokasi anggaran pada pelatihan karyawan kunci (Aguinis, 2019). Pelatihan karyawan adalah investasi strategis yang dapat meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu, menciptakan tim yang lebih kompeten, dan pada gilirannya, meningkatkan produktivitas organisasi. Mengidentifikasi karyawan yang memiliki peran kunci dalam pencapaian tujuan strategis dan memberikan pelatihan yang relevan dapat memberikan hasil jangka panjang yang positif.

Organisasi dapat memanfaatkan dana untuk implementasi teknologi yang strategis. Teknologi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi operasional, memungkinkan pengelolaan kinerja yang lebih efektif, dan menyediakan alat untuk melacak kemajuan karyawan. Penggunaan teknologi yang bijaksana dapat mengoptimalkan proses internal dan eksternal, menghasilkan penghematan waktu dan biaya dalam jangka panjang. Program pengembangan juga dapat menjadi fokus utama dalam pengelolaan anggaran yang efisien. Dengan menyesuaikan program pengembangan dengan kebutuhan organisasi, seperti meningkatkan kepemimpinan atau memfasilitasi inovasi, organisasi dapat memaksimalkan hasil dari investasi pengembangan karyawan.

2. Pemanfaatan Teknologi yang Terjangkau

Mengatasi keterbatasan sumber daya teknologi, organisasi dapat mengadopsi strategi pemanfaatan teknologi yang terjangkau namun tetap efektif. Pilihan platform atau aplikasi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik organisasi menjadi kunci untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mencapai tujuan pengelolaan kinerja dan pengembangan karyawan (Davenport *et al*., 2017). Organisasi dapat memilih platform pelacakan kinerja yang terjangkau namun andal. Pemilihan sistem pelacakan kinerja yang sesuai akan memungkinkan organisasi untuk secara efektif menilai dan mengukur kinerja karyawan. Platform ini dapat mencakup fitur seperti penilaian kinerja yang terstruktur, pengukuran kemajuan, dan pelaporan yang memudahkan manajemen untuk mendapatkan wawasan yang dibutuhkan tanpa beban biaya yang berlebihan.

Pelatihan online dapat menjadi solusi yang efisien dan terjangkau. Dengan memanfaatkan platform pelatihan *Digital*, organisasi dapat menyediakan materi pelatihan yang relevan dan dapat diakses oleh karyawan dari berbagai lokasi. Ini tidak hanya mengurangi biaya perjalanan dan waktu yang terbuang, tetapi juga menciptakan fleksibilitas bagi karyawan untuk mengakses pelatihan sesuai jadwal. Manajemen pengembangan karyawan juga dapat ditingkatkan melalui aplikasi yang menyediakan alat untuk merencanakan, melacak, dan mengevaluasi inisiatif pengembangan. Teknologi yang terjangkau dapat membantu organisasi menciptakan rencana pengembangan

pribadi yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan tujuan strategis perusahaan.

3. Pengembangan Kapasitas Sumber Daya Manusia

Mengatasi keterbatasan personel, organisasi dapat mengadopsi strategi pengembangan kapasitas sumber daya manusia yang efektif. Pelatihan dan pengembangan staf sumber daya manusia (HR) menjadi solusi kunci untuk meningkatkan efisiensi dan kapabilitas dalam menjalankan fungsi-fungsi yang berkaitan dengan manajemen kinerja dan pengembangan karyawan (Den Hartog *et al*., 2013). Organisasi dapat melibatkan staf HR dalam pelatihan yang memfokuskan pada praktik manajemen kinerja terkini. Ini mencakup pemahaman mendalam tentang teknik penilaian kinerja yang efektif, pengembangan metrik kinerja yang relevan, dan penerapan proses manajemen kinerja yang sesuai dengan tren industri terbaru. Melalui pembaruan pengetahuan dan keterampilan ini, staf HR dapat lebih cekatan dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Pelatihan dalam analisis data menjadi aspek penting dalam mengatasi keterbatasan personel. Staf HR perlu mampu mengumpulkan, menganalisis, dan menggunakan data kinerja karyawan untuk mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik. Pemahaman tentang alat analisis data dan interpretasi hasil analisis menjadi keterampilan yang diperlukan untuk mengoptimalkan manfaat

informasi kinerja dalam konteks pengembangan SDM. Strategi pengembangan karyawan juga dapat difokuskan pada staf HR untuk meningkatkan kapabilitas dalam mengidentifikasi dan merancang inisiatif pengembangan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Ini dapat mencakup pelatihan dalam mendeteksi kebutuhan pengembangan individu, menyusun rencana pengembangan pribadi, dan mengukur dampak inisiatif pengembangan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan.

4. Manajemen Waktu yang Efektif

Mengatasi keterbatasan waktu, organisasi dapat mengadopsi strategi manajemen waktu yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi dalam implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Prioritisasi tugas dan kegiatan yang paling kritis menjadi langkah pertama dalam memastikan bahwa waktu yang terbatas digunakan secara optimal (Aguinis, 2019). Organisasi dapat mengidentifikasi tugas dan kegiatan yang memiliki dampak terbesar pada kesuksesan implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Ini mungkin melibatkan evaluasi kebutuhan utama organisasi dan fokus pada elemen-elemen kunci yang mendukung tujuan jangka panjang. Penggunaan alat dan teknik manajemen waktu yang efisien juga dapat membantu mengoptimalkan penggunaan waktu. Implementasi perangkat lunak manajemen proyek, penjadwalan, dan pelacakan waktu dapat memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap

progres dan memungkinkan pemantauan yang efektif terhadap tenggat waktu. Penggunaan kalender *Digital*, pengingat, dan alat kolaborasi online dapat membantu tim tetap terorganisir dan terinformasi, meminimalkan risiko keterlambatan dan kesalahan. Selain itu, pengorganisasian pertemuan yang efisien dan terarah juga merupakan bagian dari manajemen waktu yang efektif. Mengurangi pertemuan yang tidak perlu dan memastikan bahwa setiap pertemuan memiliki tujuan yang jelas dapat menghemat waktu berharga. Penggunaan teknologi konferensi virtual juga dapat mengurangi kebutuhan perjalanan, mempercepat proses keputusan, dan memungkinkan kolaborasi tanpa batas geografis.

5. Fokus pada Keterlibatan dan Kolaborasi

Mengatasi keterbatasan sumber daya, fokus pada keterlibatan karyawan dan kolaborasi antardepartemen dapat menjadi solusi strategis. Meningkatkan keterlibatan karyawan dalam proses manajemen kinerja dan pengembangan SDM merupakan langkah kunci untuk memastikan partisipasi aktif, motivasi, dan pemahaman yang lebih baik terkait tujuan organisasi (Kuvaas *et al*., 2017). Mengintegrasikan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap tugas dan tanggung jawab. Melibatkannya dalam perencanaan pengembangan pribadi dan karir menciptakan ikatan yang lebih erat antara individu dan organisasi. Kolaborasi antardepartemen dapat

menjadi kunci untuk mengatasi keterbatasan sumber daya. Dengan memfasilitasi pertukaran informasi dan pengetahuan antarunit, organisasi dapat menghindari duplikasi upaya, memanfaatkan keahlian yang ada, dan meningkatkan efisiensi operasional. Terbentuknya tim lintas-fungsional untuk proyek-proyek strategis dapat memastikan bahwa keahlian dari berbagai bagian organisasi digunakan secara optimal. Langkah konkret dapat melibatkan pembentukan kelompok kerja atau komite yang melibatkan anggota dari berbagai departemen untuk berkolaborasi dalam mengevaluasi dan meningkatkan proses manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Forum ini dapat menjadi wadah untuk berbagi ide, memecahkan masalah, dan mengidentifikasi peluang kolaborasi yang saling menguntungkan.

6. Peningkatan Akses Informasi

Untuk mengatasi keterbatasan akses informasi, langkah kunci yang dapat diambil oleh organisasi adalah meningkatkan infrastruktur dan budaya berbagi informasi. Investasi dalam sistem manajemen data yang efisien dapat memberikan akses yang lebih cepat dan terorganisir terhadap data kinerja karyawan, tren industri, dan praktik terkini (Stufflebeam, 2001). Organisasi dapat mempertimbangkan implementasi platform atau perangkat lunak yang memungkinkan pengelolaan data secara terpadu. Dengan menyediakan akses yang mudah dan terstruktur terhadap informasi tersebut, organisasi dapat

memperlancar proses evaluasi kinerja dan pengembangan, serta mendukung pengambilan keputusan yang lebih informasional.

Selain infrastruktur teknologi, membentuk budaya berbagi informasi yang terbuka juga krusial. Inisiatif ini dapat dimulai dengan memberikan pelatihan kepada karyawan tentang pengelolaan informasi dan pentingnya berbagi pengetahuan. Mendukung kolaborasi melalui platform daring atau sesi pertukaran informasi secara rutin dapat membentuk kebiasaan berbagi yang positif di seluruh organisasi. Pentingnya transparansi dalam mengelola kinerja karyawan dan beradaptasi dengan tren industri mendorong organisasi untuk mempromosikan budaya di mana informasi dianggap sebagai aset bersama. Pemimpin dapat berperan penting dalam membentuk dan mendukung budaya ini dengan menjadi contoh dan mendukung inisiatif berbagi informasi.

7. Fleksibilitas dalam Menghadapi Perubahan Kebijakan

Menghadapi perubahan kebijakan dan regulasi, fleksibilitas menjadi aspek krusial bagi keberlanjutan dan kesuksesan organisasi. Organisasi yang mengadopsi sikap fleksibel menunjukkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan-purubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis (Aguinis, 2019). Penting bagi organisasi untuk membangun kepekaan terhadap perubahan. Ini mencakup pemantauan aktif terhadap perkembangan di lingkungan eksternal, seperti perubahan kebijakan pemerintah atau regulasi industri. Membentuk tim

atau departemen khusus yang bertanggung jawab untuk memantau dan menganalisis dampak potensial dari perubahan kebijakan dapat meningkatkan ketanggapan organisasi.

Organisasi perlu memiliki strategi yang dapat diadaptasi dengan cepat. Hal ini melibatkan penyusunan rencana darurat dan skenario alternatif untuk mengatasi potensi dampak dari perubahan kebijakan. Menyusun tim yang memiliki peran khusus dalam menyusun dan mengimplementasikan strategi adaptasi juga dapat meningkatkan efektivitas respons terhadap perubahan. Fleksibilitas juga mencakup kemampuan organisasi untuk berkomunikasi dengan seluruh pemangku kepentingan secara efektif. Memastikan saluran komunikasi terbuka dan transparan membantu mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran yang mungkin muncul sebagai respons terhadap perubahan kebijakan. Komunikasi yang baik dapat menciptakan pemahaman bersama dan mengurangi potensi resistensi terhadap perubahan.

BAB VII
STUDI KASUS ORGANISASI YANG SUKSES MENGIMPLEMENTASIKAN MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Analisis Kasus

Menganalisis kasus nyata, kita memperoleh wawasan mendalam mengenai integrasi yang sukses antara manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Sebagaimana diuraikan oleh Cappelli dan Tavis (2016), kasus ini memberikan ilustrasi konkret bagaimana penetapan tujuan yang terukur, evaluasi kinerja berkelanjutan, dan pengembangan keterampilan karyawan dapat menjadi elemen kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan mendukung pertumbuhan organisasi. Kasus ini memberikan pelajaran berharga tentang bagaimana strategi ini dapat

diadaptasi untuk memenuhi kebutuhan berbagai konteks industri dan organisasi. Organisasi yang sukses dalam mengimplementasikan manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) menjadi inspirasi bagi banyak perusahaan dalam menjalankan praktik terbaik. Sebagai contoh, Microsoft Corporation, perusahaan teknologi global, telah mencapai keberhasilan yang signifikan dalam mengintegrasikan manajemen kinerja dan pengembangan SDM dalam strategi bisnisnya.

Microsoft menonjol dalam penetapan tujuan dan *Key Performance Indicators* (KPI) yang terukur dan terkait langsung dengan visi perusahaan. Pendekatan ini sejalan dengan teori Locke dan Latham (2002) tentang pentingnya penetapan tujuan yang jelas dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dalam kasus Microsoft, berhasil menghubungkan tujuan karyawan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan, memastikan adanya fokus yang jelas dalam pencapaian hasil bisnis. Dalam evaluasi kinerja, Microsoft menerapkan pendekatan yang holistik, mengintegrasikan umpan balik kontinu dan evaluasi periodik. Praktik ini mencerminkan konsep *Continuous Performance Management* yang diusulkan oleh Cappelli dan Tavis (2016), yang menekankan perlunya menyediakan umpan balik secara terus-menerus dan merinci kinerja karyawan. Microsoft menggunakan teknologi canggih untuk mendukung proses evaluasi ini, termasuk penggunaan platform analitik untuk menganalisis data kinerja karyawan secara *real-time*.

Umpan balik yang diberikan oleh manajer di Microsoft tidak hanya berfokus pada kinerja masa lalu, tetapi juga memberikan arahan terkait pengembangan keterampilan dan pencapaian tujuan karier. Pendekatan ini sesuai dengan teori pengembangan karyawan yang menekankan pentingnya pembinaan dan pembangunan kompetensi (Kuvaas *et al*., 2017). Microsoft memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengakses pelatihan dan sumber daya pendukung untuk mengembangkan keterampilan sesuai dengan kebutuhan dan ambisi karier. Pengakuan dan penghargaan menjadi integral dalam budaya organisasi Microsoft, merancang program penghargaan yang inovatif, seperti pengakuan publik dan insentif non-moneter, yang telah terbukti meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan (Den Hartog *et al*., 2013). Strategi ini sejalan dengan teori motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang diuraikan oleh Kuvaas *et al*. (2017), di mana penghargaan dapat menjadi pendorong kuat untuk kinerja yang lebih baik.

Pada konteks pengembangan SDM, Microsoft memimpin dalam menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Menawarkan akses ke berbagai sumber daya pendidikan dan pelatihan online, memungkinkan karyawan untuk terus mengembangkan keterampilan sesuai dengan perkembangan teknologi dan kebutuhan industri. Studi kasus Microsoft memberikan pandangan mendalam tentang bagaimana organisasi dapat berhasil mengintegrasikan manajemen kinerja dan pengembangan SDM.

Dengan pendekatan yang holistik, keterlibatan teknologi, dan komitmen terhadap perkembangan karyawan, Microsoft memperlihatkan bahwa praktik-praktik ini dapat membawa dampak positif dalam mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan kinerja individu.

B. Pelajaran yang Dapat Dipetik Dari Kasus

Studi kasus Microsoft menyajikan sejumlah pelajaran berharga yang dapat diadopsi oleh organisasi dalam mengintegrasikan manajemen kinerja dan pengembangan sumber daya manusia (SDM). Dengan merinci pengalaman sukses Microsoft dalam penetapan tujuan yang terukur, evaluasi kinerja berkelanjutan, dan pengembangan keterampilan karyawan, kasus ini menjadi panduan praktis. Seperti diungkapkan oleh Cappelli dan Tavis (2016), pelajaran ini mencakup kebutuhan akan integritas antara Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM, penerapan teknologi, pengelolaan keterampilan karyawan, budaya organisasi yang mendukung, dan keberlanjutan dalam menghadapi perubahan pasar.

1. Penetapan Tujuan yang Terukur

Microsoft, sebagai salah satu perusahaan teknologi terkemuka di dunia, telah menunjukkan dedikasinya terhadap keberhasilan melalui pendekatan yang cermat terhadap penetapan tujuan yang terukur. Menurut prinsip-prinsip yang diperkenalkan oleh Locke dan Latham

(2002), Microsoft menyadari bahwa tujuan yang jelas dan terukur merupakan pendorong motivasi yang kuat di antara karyawan. Microsoft mengakui pentingnya merancang tujuan yang terhubung langsung dengan visi organisasi. Dengan merinci dan mengartikulasikan visi dengan jelas, perusahaan ini menciptakan landasan bagi penetapan tujuan yang lebih spesifik. Misalnya, dalam mengembangkan produk dan layanan baru, Microsoft menetapkan tujuan-tujuan yang mendukung visi untuk memberdayakan individu dan organisasi di seluruh dunia.

Perusahaan ini memahami bahwa tujuan yang terukur berperan sentral dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Dengan memberikan kerangka kerja yang jelas untuk mengukur pencapaian, karyawan dapat melihat dampak kontribusi terhadap tujuan organisasi secara langsung. Ini menciptakan iklim di mana prestasi diakui dan dihargai, memberikan insentif yang kuat untuk produktivitas yang tinggi. Microsoft menekankan pentingnya menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan strategis organisasi. Dengan mengintegrasikan tujuan-tujuan ini, perusahaan menciptakan kohesi di antara anggota timnya. Ini membantu dalam memastikan bahwa setiap langkah kecil yang diambil oleh karyawan mendukung pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Evaluasi Kinerja yang Holistik

Microsoft telah menetapkan standar tinggi dalam evaluasi kinerja dengan mengadopsi pendekatan holistik yang mencakup umpan balik kontinu dan evaluasi periodik. Ini mencerminkan prinsip-prinsip *Continuous Performance Management* yang diusulkan oleh Cappelli dan Tavis (2016). Pendekatan ini mengefektifkan evaluasi kinerja dengan menggeser fokus dari proses tahunan yang terisolasi menjadi suatu pendekatan dinamis yang berlangsung sepanjang waktu. Dengan menggabungkan umpan balik kontinu, Microsoft menciptakan lingkungan di mana kinerja karyawan tidak hanya dievaluasi dalam satu waktu tertentu, tetapi secara terus-menerus. Ini memungkinkan perusahaan untuk lebih responsif terhadap perubahan dalam tugas, proyek, atau lingkungan kerja. Karyawan tidak hanya menerima umpan balik setiap tahun, tetapi dapat terus meningkatkan kinerja sepanjang tahun, memperbaiki aspek-aspek tertentu secara proaktif.

Evaluasi periodik juga tetap menjadi elemen penting dalam pendekatan ini. Microsoft memahami bahwa ada momen-momen di mana perencaan jangka panjang dan penilaian menyeluruh diperlukan. Dengan menggabungkan kedua pendekatan ini, perusahaan menciptakan gambaran yang lebih lengkap dan mendalam tentang kinerja karyawan. Organisasi lain dapat mengambil inspirasi dari *model* ini untuk meningkatkan efektivitas evaluasi kinerja. Dengan mengadopsi *Continuous Performance Management*, perusahaan dapat memperkuat budaya umpan balik, memungkinkan karyawan

beradaptasi dengan cepat, dan menjaga fokus pada tujuan jangka panjang. Melibatkan karyawan dalam proses evaluasi kinerja secara terus-menerus juga menciptakan hubungan yang lebih kuat antara manajemen dan karyawan, membangun kepercayaan dan transparansi dalam pengelolaan kinerja.

3. Pengembangan Keterampilan yang Berkelanjutan

Microsoft menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengembangan keterampilan karyawan melalui implementasi program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Pendekatan ini sejalan dengan teori pengembangan karyawan yang menekankan pentingnya investasi dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi (Kuvaas *et al*., 2017). Program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan Microsoft memberikan bukti bahwa perusahaan mengakui perubahan konstan dalam lingkungan bisnis, terutama dalam konteks teknologi yang terus berkembang. Dengan mengintegrasikan pelatihan sebagai bagian integral dari budaya perusahaan, Microsoft menciptakan landasan yang kuat untuk membantu karyawan mengasah keterampilan seiring dengan perubahan kebutuhan bisnis dan kemajuan teknologi.

Organisasi lain dapat belajar untuk memetik pelajaran ini dengan mengadopsi pendekatan yang serupa. Mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan sebagai elemen kritis dari strategi perusahaan dapat memberikan manfaat jangka panjang, baik untuk karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Ini membantu menciptakan

lingkungan di mana karyawan merasa didukung dalam menghadapi perubahan dan memiliki kesempatan untuk terus tumbuh dan berkembang. Melalui investasi dalam program pelatihan yang berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa keterampilan karyawan tetap relevan dan dapat diperbarui sesuai dengan tuntutan pasar. Hal ini juga menciptakan budaya pembelajaran yang proaktif di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk terus meningkatkan diri.

4. Pengakuan dan Penghargaan yang Signifikan

Pendekatan Microsoft terhadap pengakuan dan penghargaan memberikan penekanan yang seimbang antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik, sejalan dengan teori yang diajukan oleh Kuvaas *et al*. (2017). Penghargaan di Microsoft tidak hanya terbatas pada insentif finansial; sebaliknya, melibatkan pengakuan publik dan penghargaan non-moneter. Pendekatan ini memberikan nilai tambah kepada karyawan dengan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan mendukung. Dalam konteks motivasi intrinsik, pengakuan publik dan penghargaan non-moneter dapat menjadi pendorong kuat untuk kinerja yang lebih baik. Karyawan merasa dihargai dan diakui atas kontribusi, yang menciptakan kepuasan intrinsik dan motivasi untuk terus memberikan yang terbaik. Ini sejalan dengan teori motivasi yang menyoroti pentingnya memahami dan memenuhi kebutuhan psikologis karyawan.

Di sisi lain, penghargaan finansial tetap menjadi faktor penting dalam motivasi ekstrinsik. Microsoft berhasil menggabungkan kedua elemen ini secara efektif, menunjukkan bahwa kombinasi pengakuan publik, penghargaan non-moneter, dan insentif finansial dapat menciptakan program pengakuan yang holistik dan sesuai dengan budaya perusahaan. Organisasi lain dapat mengambil pelajaran dari pendekatan ini dengan merancang program pengakuan yang sesuai dengan nilai dan budaya. Dengan memahami keberagaman preferensi motivasional karyawan, perusahaan dapat menciptakan strategi pengakuan yang menarik bagi seluruh anggota tim. Kesuksesan Microsoft dalam menerapkan strategi ini memberikan contoh tentang bagaimana perusahaan dapat memanfaatkan pengakuan dan penghargaan sebagai alat untuk meningkatkan kinerja, memotivasi karyawan, dan memperkuat budaya positif di lingkungan kerja.

5. Pemanfaatan Teknologi untuk Manajemen Kinerja

Pemanfaatan teknologi oleh Microsoft dalam manajemen kinerja menandai komitmen untuk mengadopsi solusi canggih. Dengan memanfaatkan analisis data kinerja secara real-time, Microsoft membuktikan bahwa teknologi dapat menjadi aset berharga dalam meningkatkan efisiensi dan akurasi proses Manajemen Kinerja. Pendekatan ini mencerminkan pentingnya integrasi teknologi dalam konteks bisnis modern. Dengan alat analisis data yang canggih, Microsoft dapat mengakses informasi kinerja secara instan,

memungkinkan manajer dan karyawan untuk membuat keputusan berdasarkan data yang terkini. Ini tidak hanya meningkatkan ketepatan dalam menilai kinerja, tetapi juga memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap pencapaian individu dan tim.

Organisasi lain dapat mengambil inspirasi dari pendekatan ini untuk mengeksplorasi solusi teknologi yang sesuai dengan kebutuhan. Alat manajemen kinerja berbasis teknologi dapat membantu mengoptimalkan proses evaluasi, membuatnya lebih transparan, dan memungkinkan respons yang lebih cepat terhadap perubahan atau tantangan yang muncul. Keberhasilan Microsoft dalam menerapkan teknologi dalam manajemen kinerja memberikan contoh tentang bagaimana investasi dalam solusi teknologi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas operasional dan memberikan manfaat jangka panjang. Pentingnya pemanfaatan teknologi tidak hanya mencakup alat analisis data, tetapi juga platform kolaborasi dan komunikasi yang memungkinkan tim bekerja lebih efisien. Dengan menerapkan teknologi secara holistik dalam manajemen kinerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung inovasi, keterlibatan karyawan, dan pencapaian tujuan strategis. Seiring dengan perkembangan teknologi, eksplorasi terus-menerus terhadap solusi yang inovatif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi akan menjadi kunci untuk mencapai manajemen kinerja yang lebih efektif dan adaptif.

C. Kesimpulan Dari Studi Kasus

Dari studi kasus Microsoft, kesimpulan penting dapat diambil untuk memandu organisasi dalam mengimplementasikan Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM yang sukses. Sebagaimana disoroti oleh Aguinis (2019) dan Cappelli dan Tavis (2016), integritas antara manajemen kinerja dan pengembangan SDM, pemanfaatan teknologi, pengelolaan keterampilan karyawan, budaya organisasi yang mendukung, dan kesinambungan dalam menghadapi perubahan menjadi kunci sukses.

1. Integrasi Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM

Kesuksesan Microsoft menggambarkan hubungan erat antara manajemen kinerja dan pengembangan SDM, mengindikasikan bahwa integrasi kedua konsep ini memberikan keuntungan signifikan bagi organisasi. Manajemen kinerja yang efektif menciptakan dasar yang kokoh untuk menilai kinerja karyawan secara objektif. Dalam konteks ini, penetapan tujuan yang terukur dan identifikasi area pengembangan menjadi landasan penting dalam proses evaluasi. Pentingnya manajemen kinerja tidak hanya terbatas pada penilaian retrospektif, tetapi juga membuka peluang untuk merancang rencana pengembangan yang proaktif. Inilah tempat pengembangan SDM berperan kunci. Dengan menyelaraskan tujuan kinerja organisasi dengan inisiatif pengembangan, organisasi dapat menciptakan sinergi yang mendukung

pertumbuhan seimbang. Pendekatan ini mencerminkan teori bahwa manajemen kinerja dan pengembangan SDM tidak boleh dipisahkan, melainkan harus dipahami sebagai entitas yang saling mendukung.

Integrasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM di Microsoft tidak hanya menghasilkan peningkatan kinerja individu tetapi juga menciptakan fondasi yang kuat untuk pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami kebutuhan pengembangan karyawan dan menghubungkannya langsung dengan tujuan organisasi, Microsoft dapat mencapai kesinambungan pertumbuhan yang seimbang. Pendekatan ini selaras dengan pandangan teoretis, seperti yang diungkapkan oleh Aguinis (2019) dan Cappelli dan Tavis (2016), yang menekankan perlunya memandang manajemen kinerja dan pengembangan SDM sebagai suatu kesatuan. Integrasi ini menciptakan lingkungan di mana evaluasi kinerja menjadi landasan bagi upaya pengembangan, dan sebaliknya, pengembangan individu mendukung pencapaian target kinerja strategis. Kesuksesan Microsoft dalam menggabungkan manajemen kinerja dan pengembangan SDM menjadi inspirasi bagi organisasi lain untuk memahami bahwa sinergi antara keduanya dapat menjadi kunci untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan.

2. Pemanfaatan Teknologi dalam Manajemen Kinerja

Microsoft menunjukkan bagaimana pemanfaatan teknologi dapat menjadi kunci sukses dalam manajemen kinerja. Terutama,

analisis data kinerja real-time memberikan wawasan mendalam dan cepat mengenai kinerja individu maupun tim. Pentingnya teknologi dalam mendukung proses manajemen kinerja dan pengembangan SDM semakin terasa dalam era di mana teknologi informasi berkembang pesat. Pemanfaatan platform analitik dan solusi perangkat lunak memberikan organisasi kemampuan untuk memantau kinerja secara kontinyu. Ini menciptakan kesempatan untuk memberikan umpan balik yang cepat kepada karyawan, memungkinkan perbaikan segera dan penyesuaian strategis. Lebih dari itu, data real-time memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi tren kinerja jangka panjang dan mengambil langkah-langkah yang proaktif untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Perspektif Cappelli dan Tavis (2016), pemanfaatan teknologi dalam manajemen kinerja membawa dampak positif pada transparansi dan akurasi evaluasi karyawan. Sistem analitik dapat memberikan data objektif yang mendasari proses penilaian, mengurangi potensi bias subjektif. Teknologi juga memfasilitasi pencatatan pencapaian karyawan dengan lebih rinci, memungkinkan organisasi mengidentifikasi dan memberikan pengakuan yang lebih tepat waktu. Selain itu, teknologi berperan sentral dalam mendukung pengambilan keputusan yang informasional. Organisasi dapat menggabungkan data kinerja dengan informasi strategis lainnya untuk merumuskan rencana pengembangan yang terarah. Dengan teknologi, pengelolaan kinerja menjadi lebih terukur, responsif, dan relevan dengan dinamika pasar.

3. Pengelolaan Keterampilan Karyawan

Dari pengalaman Microsoft, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keterampilan karyawan harus menjadi fokus utama dalam strategi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan tidak hanya memberikan kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan keterampilan, tetapi juga menciptakan lingkungan di mana pembelajaran dan pengembangan menjadi budaya organisasi yang terintegrasi. Pentingnya pengelolaan keterampilan sejalan dengan teori pengembangan karyawan yang menekankan investasi dalam pembinaan dan pengembangan kompetensi (Kuvaas *et al*., 2017). Dengan memberikan akses terus-menerus kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan dan program pengembangan, organisasi menciptakan landasan untuk pertumbuhan individu yang berkelanjutan. Ini tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga mengembangkan keterampilan lunak, kepemimpinan, dan kolaborasi yang penting dalam lingkungan kerja yang dinamis.

Pengelolaan keterampilan yang efektif juga memiliki dampak positif pada keterlibatan dan kepuasan karyawan, sesuai dengan pandangan Aguinis (2019). Karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan keterampilan lebih cenderung terlibat sepenuhnya dalam pekerjaan. Hal ini menciptakan atmosfer di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk tumbuh, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan terhadap pekerjaan dan organisasi

secara keseluruhan. Dengan mengambil inspirasi dari pendekatan Microsoft, organisasi lain dapat menegaskan bahwa pengelolaan keterampilan karyawan harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen kinerja. Dengan memberikan dukungan yang berkelanjutan untuk pengembangan keterampilan, organisasi dapat menciptakan tim yang lebih terampil, terlibat, dan siap menghadapi perubahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

4. Budaya Organisasi yang Mendorong Kinerja

Kesuksesan manajemen kinerja dan pengembangan SDM, seperti yang terlihat dari pengalaman Microsoft, sangat terkait dengan budaya organisasi yang mendorong kinerja. Program pengakuan dan penghargaan yang holistik yang diimplementasikan oleh Microsoft menciptakan lingkungan kerja yang positif, membangun suasana di mana setiap kontribusi dihargai, baik itu berupa insentif finansial, pengakuan publik, atau penghargaan non-moneter. Budaya organisasi yang mendukung menjadi elemen kunci dalam menciptakan fondasi yang kuat untuk implementasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Den Hartog *et al*. (2013), lingkungan kerja yang positif dan mendukung dapat meningkatkan motivasi dan keterlibatan karyawan. Ini menciptakan kondisi di mana karyawan merasa dihargai, didukung, dan memiliki kepercayaan bahwa kontribusi memiliki dampak positif pada kesuksesan organisasi.

Organisasi perlu memahami bahwa menciptakan budaya yang mendukung tidak hanya tentang implementasi kebijakan atau program tertentu, tetapi juga tentang membangun nilai-nilai dan norma yang mendorong kinerja tinggi dan pengembangan berkelanjutan. Pendekatan holistik terhadap pengakuan dan penghargaan seperti yang diterapkan oleh Microsoft adalah contoh nyata bagaimana budaya organisasi dapat menjadi pendorong utama motivasi karyawan. Dalam konteks manajemen kinerja dan pengembangan SDM, budaya yang mendukung menciptakan iklim di mana karyawan merasa diundang untuk terlibat dalam pembelajaran dan pengembangan. Ini bukan hanya tentang memberikan insentif, tetapi juga tentang memberdayakan karyawan untuk mencapai potensi penuh melalui program pengembangan yang relevan.

5. Kesinambungan dan Adaptabilitas

Kesuksesan Microsoft mencerminkan pentingnya kesinambungan dan adaptabilitas dalam mengelola kinerja dan pengembangan karyawan. Program pengembangan keterampilan yang berkelanjutan, seperti yang diimplementasikan oleh Microsoft, menunjukkan komitmen terhadap pertumbuhan berkelanjutan karyawan. Dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan secara terus-menerus, organisasi menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat terus meningkatkan keterampilan seiring waktu. Evaluasi kinerja yang kontinu, seperti yang diusulkan oleh Cappelli & Tavis (2016),

juga menjadi pilar kesinambungan. Pendekatan ini memastikan bahwa pemantauan kinerja tidak terbatas pada satu titik waktu, melainkan menjadi proses yang dinamis. Ini memberikan organisasi visibilitas yang terus-menerus terhadap kontribusi dan perkembangan karyawan, memungkinkan respons yang cepat terhadap perubahan kebutuhan bisnis atau perubahan dalam lingkungan kerja.

Pendekatan holistik terhadap manajemen kinerja, dengan integrasi evaluasi kinerja, pengembangan keterampilan, dan pengakuan, memberikan kesinambungan karena mengakui bahwa keberhasilan tidak dapat dicapai dengan fokus pada satu aspek saja. Ini menciptakan ikatan antara berbagai elemen manajemen kinerja dan pengembangan SDM, memastikan bahwa upaya ini tidak bersifat terpisah, melainkan saling terkait dan mendukung. Selain kesinambungan, adaptabilitas menjadi kunci dalam konteks ini. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis, pergeseran pasar, dan perkembangan industri.

6. Kesimpulan Akhir

Studi kasus Microsoft menyoroti bahwa keberhasilan manajemen kinerja dan pengembangan SDM tidak hanya bersumber dari penerapan metode tertentu, melainkan juga dari pemahaman mendalam dan integrasi prinsip-prinsip ini ke dalam budaya dan strategi bisnis organisasi. Integrasi yang cermat antara manajemen kinerja dan pengembangan SDM menjadi landasan utama yang memungkinkan

organisasi untuk memetakan visi ke dalam tindakan konkrit. Pemanfaatan teknologi, seperti yang diterapkan oleh Microsoft, menegaskan pentingnya adopsi solusi *Digital* dalam mengoptimalkan manajemen kinerja. Analisis data kinerja *real-time* membuka jendela informasional yang luas, memberikan pemahaman mendalam dan segera terhadap kontribusi karyawan. Sementara itu, pengelolaan keterampilan karyawan menjadi pusat perhatian, menandakan bahwa investasi berkelanjutan dalam pengembangan karyawan adalah kunci untuk memastikan kesesuaian dengan tuntutan pasar yang berubah.

Budaya organisasi yang mendukung, dengan program pengakuan dan penghargaan yang holistik, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memotivasi. Ini sejalan dengan teori motivasi yang mengakui kebutuhan akan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Kesinambungan dalam pendekatan manajemen kinerja, seperti evaluasi yang terus-menerus dan pengembangan berkelanjutan, menjadi tonggak yang memastikan organisasi tetap adaptif dan responsif terhadap dinamika bisnis. Kesimpulannya, organisasi dapat mengambil inspirasi dari Microsoft dengan memperhatikan integrasi holistik antara manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Pemanfaatan teknologi, pengelolaan keterampilan karyawan, budaya yang mendukung, serta kesinambungan dan adaptabilitas adalah elemen-elemen kunci yang perlu ditekankan.

BAB VIII
MASA DEPAN MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Tren dan Inovasi

Tren dan inovasi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM mencerminkan perubahan mendalam dalam paradigma organisasi modern. Sejalan dengan perkembangan teknologi, strategi pengelolaan kinerja dan pengembangan SDM semakin terfokus pada adaptasi dan kolaborasi. Sebagaimana Aguinis (2019) menyatakan, "Inovasi tidak lagi sekadar pilihan, tetapi menjadi keharusan untuk menghadapi dinamika pasar yang terus berubah."

1. Pendekatan *Continuous Performance Management*

Tren terkini dalam Manajemen Kinerja mencerminkan pergeseran paradigma dari metode tradisional tahunan menuju pendekatan *Continuous Performance Management* (CPM). CPM

dikenal karena fokusnya pada umpan balik berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang terjadi sepanjang waktu, menandai perubahan signifikan dalam cara organisasi memandang dan mengelola pencapaian karyawan. Sementara sistem evaluasi tahunan cenderung menjadi acuan utama dalam pengukuran kinerja, CPM memberikan keleluasaan untuk menyelenggarakan evaluasi kinerja secara lebih dinamis dan sesuai dengan perubahan kontekstual (Aguinis, 2019). Dengan memperkenalkan umpan balik berkelanjutan, CPM menciptakan lingkungan di mana karyawan menerima informasi secara reguler, memungkinkan untuk terus meningkatkan kinerja. Ini juga mendukung respons yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi bisnis atau tujuan strategis. Sifat kontinu dari proses ini memberikan manfaat signifikan dalam meningkatkan keterlibatan karyawan. Karyawan merasa lebih terlibat dan berkontribusi secara aktif karena memiliki visibilitas yang lebih besar terhadap kinerja, merespon umpan balik, dan merancang rencana pengembangan pribadi.

Organisasi yang mengadopsi CPM juga cenderung memandang kinerja sebagai kolaborasi tim, bukan hanya pencapaian individu. Pendekatan ini mendorong kerja sama, komunikasi yang terbuka, dan pertukaran umpan balik antaranggota tim. Dalam konteks CPM, pencapaian individu diintegrasikan dengan tujuan tim, menciptakan sinergi yang lebih besar dalam upaya mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian, CPM bukan hanya alat evaluasi kinerja, tetapi juga

berperan kunci dalam memupuk budaya kerja yang berfokus pada pertumbuhan, responsibilitas, dan kolaborasi yang erat.

2. Pemanfaatan Teknologi

Pemanfaatan teknologi telah menjadi pilar utama dalam transformasi manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Sebagian besar organisasi saat ini mengadopsi sistem Manajemen Kinerja berbasis teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan responsibilitas dalam proses evaluasi karyawan. Cappelli dan Tavis (2016) menyoroti pentingnya platform analitik dan aplikasi mobile dalam memberikan umpan balik secara cepat dan memberikan visibilitas real-time terhadap kinerja individu. Platform analitik memungkinkan organisasi untuk mengumpulkan, menganalisis, dan merinci data kinerja secara holistik. Ini menciptakan dasar untuk evaluasi yang lebih akurat dan obyektif, memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang terinformasi. Aplikasi mobile menambah dimensi mobilitas, memberikan aksesibilitas yang lebih besar terhadap informasi kinerja di mana pun karyawan berada. Dengan demikian, teknologi tidak hanya menyederhanakan proses Manajemen Kinerja, tetapi juga meningkatkan keterlibatan karyawan dengan memberikan akses yang mudah diakses.

Tren pemanfaatan kecerdasan buatan (AI) dan analisis prediktif semakin menjadi fokus dalam Manajemen Kinerja. AI dapat membantu

mengidentifikasi pola kinerja dan potensi pengembangan karyawan secara lebih efisien. Dengan memanfaatkan algoritma pembelajaran mesin, organisasi dapat meramalkan kebutuhan pengembangan karyawan, membantu dalam perencanaan suksesi, dan menyelaraskan tujuan pengembangan dengan strategi bisnis jangka panjang. Dalam era di mana data menjadi aset berharga, sitasi dari Cappelli dan Tavis (2016) menggarisbawahi bahwa teknologi menjadi katalisator penting dalam mengoptimalkan manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Integrasi teknologi bukan hanya tentang efisiensi, tetapi juga tentang menciptakan ekosistem yang mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, pengembangan karyawan yang lebih terarah, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan dengan lebih cepat.

3. Fleksibilitas dan Pengembangan Keterampilan

Pada konteks era perubahan yang cepat, fleksibilitas menjadi kunci utama dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Organisasi yang berhasil mengintegrasikan konsep fleksibilitas ini memahami bahwa pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan keterampilan merupakan elemen inti untuk menjawab tantangan perubahan yang dinamis (Kuvaas *et al*., 2017). Pentingnya pembelajaran berkelanjutan mencerminkan pengakuan bahwa keterampilan yang relevan dapat menjadi usang dengan cepat dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Oleh karena itu, organisasi perlu membangun budaya yang mendorong karyawan untuk terus belajar dan

mengembangkan keterampilan baru sepanjang perjalanan karir. Pendekatan "*career lattice*," yang menggantikan *model* karir linier, menunjukkan pergeseran paradigma di mana karyawan memiliki fleksibilitas untuk mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Model "*career lattice*" memungkinkan karyawan untuk tidak hanya maju ke atas secara hierarkis, tetapi juga untuk beralih ke samping, memungkinkan mendapatkan pengalaman yang beragam dan mengembangkan keterampilan yang berbeda. Dengan demikian, ini menciptakan workforce yang lebih fleksibel dan dapat menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan dalam tuntutan bisnis. Fleksibilitas dalam pengembangan keterampilan juga menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didukung untuk menjalani transisi antarperan atau bahkan antardepartemen. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memiliki tim yang beragam dalam keterampilan, memastikan bahwa ada keberagaman pengetahuan dan kompetensi yang dapat digunakan untuk mengatasi perubahan dan tantangan yang terus berkembang.

4. Kepemimpinan dan Keterlibatan

Peran kepemimpinan menjadi semakin krusial dalam menciptakan budaya yang mendukung manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Kepemimpinan yang inklusif, pemberian umpan balik yang efektif, dan dukungan aktif dari tingkat manajemen tinggi menjadi elemen kunci dalam memastikan kesuksesan inisiatif ini

(Aguinis, 2019). Kepemimpinan inklusif mencerminkan kebutuhan untuk melibatkan semua tingkatan dalam organisasi. Pemimpin yang efektif tidak hanya mengambil peran sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator dan pendukung perkembangan karyawan. Menciptakan lingkungan yang mempromosikan kolaborasi, mendorong ide-ide inovatif, dan membuka jalur komunikasi yang transparan.

Pemberian umpan balik yang efektif merupakan elemen kunci dalam membentuk budaya evaluasi kinerja yang positif. Kepemimpinan yang mampu memberikan umpan balik yang konstruktif dan berfokus pada perkembangan individu dapat membantu mengarahkan karyawan menuju tujuan-tujuan yang lebih tinggi. Dukungan aktif dari manajemen tinggi memastikan bahwa inisiatif manajemen kinerja dan pengembangan SDM didukung secara menyeluruh di seluruh organisasi. Keterlibatan karyawan tetap menjadi fokus utama, mengingat bahwa karyawan yang terlibat memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi dan kontribusi yang lebih signifikan terhadap kesuksesan organisasi. Organisasi berusaha untuk menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa diakui, didengar, dan dihargai. Ini mencakup mendengarkan pandangan karyawan, memberikan peluang partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan memberikan penghargaan serta pengakuan atas kontribusinya.

5. Pengukuran Kinerja yang Holistik

Konsep *Balanced Scorecard* dan pengukuran kinerja holistik menjadi semakin relevan dalam Manajemen Kinerja, mencerminkan pergeseran paradigma dari fokus hanya pada aspek finansial menuju penilaian yang lebih komprehensif (Cappelli & Tavis, 2016). Seiring dengan perkembangan ini, organisasi yang berhasil menyadari bahwa keberlanjutan tidak hanya mencakup dimensi ekonomi, tetapi juga aspek sosial dan lingkungan. *Balanced Scorecard* mengusung pendekatan yang lebih holistik dalam mengukur kinerja organisasi. Selain mempertimbangkan hasil finansial, metode ini memasukkan perspektif pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran. Ini menciptakan pandangan yang lebih menyeluruh dan seimbang terhadap kinerja organisasi, memungkinkan pemangku kepentingan untuk memahami dampak operasional dan strategis secara menyeluruh.

Pengukuran kinerja holistik tidak hanya membatasi diri pada ranah bisnis. Organisasi yang progresif mengintegrasikan aspek sosial dan lingkungan ke dalam kerangka evaluasi kinerja. Ini mencakup pertimbangan terhadap dampak sosial positif, keberlanjutan lingkungan, dan tanggung jawab sosial perusahaan. Dengan memasukkan dimensi-dimensi ini, organisasi mendemonstrasikan komitmen terhadap praktik bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab. Tanggung jawab sosial perusahaan tidak lagi dianggap sebagai aspek terpisah, melainkan sebagai bagian integral dari kinerja

organisasi secara keseluruhan. Organisasi yang berhasil menggabungkan keberlanjutan dalam pengukuran kinerja mampu memberikan nilai jangka panjang yang tidak hanya menguntungkan pemangku kepentingan internal, tetapi juga memberikan kontribusi positif kepada masyarakat dan lingkungan.

6. Personalisasi Pengembangan Karyawan

Di era kerja yang terus berubah dan inovatif, organisasi mengalami pergeseran signifikan menuju *model* pengembangan karyawan yang lebih personal dan disesuaikan. Konsep "*one size fits all*" yang lebih tradisional digantikan oleh pendekatan yang lebih Individualistik, memahami bahwa setiap karyawan memiliki kebutuhan dan preferensi unik sendiri (Kuvaas *et al*., 2017). Pentingnya personalisasi dalam pengembangan karyawan tercermin dalam upaya organisasi untuk memberikan akses yang lebih fleksibel ke sumber daya pembelajaran. Ini mencakup platform *Digital* dan sumber daya pembelajaran mandiri yang memungkinkan karyawan untuk mengakses materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan mengikuti ritme pembelajaran masing-masing. Dengan memberikan kontrol kepada karyawan atas proses pembelajaran, organisasi menciptakan lingkungan yang lebih responsif dan memotivasi.

Organisasi mengadopsi pendekatan yang lebih personal dalam menyediakan pelatihan. Pelatihan yang dapat diakses melalui platform *Digital* memungkinkan karyawan untuk memilih kursus yang sesuai

dengan keahlian dan minat, mendukung pengembangan keterampilan yang benar-benar relevan dengan perannya. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan tetapi juga meningkatkan efektivitas program pengembangan. Mentorship yang dipersonalisasi juga menjadi bagian integral dari strategi pengembangan karyawan. Karyawan tidak hanya mendapatkan bimbingan umum, tetapi juga mendapat dukungan yang disesuaikan dengan tujuan karir dan kebutuhan perkembangan. Pendekatan ini memperkuat hubungan antara karyawan dan mentor, menciptakan ikatan yang lebih kuat dan mendukung pertumbuhan profesional yang berkelanjutan.

7. Pentingnya Diversitas dan Inklusi

Pentingnya diversitas dan inklusi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM semakin menjadi fokus utama bagi organisasi di era global yang semakin terhubung. Organisasi menyadari bahwa keberagaman dalam tim tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang lebih adil tetapi juga menjadi sumber daya yang sangat berharga untuk meningkatkan inovasi dan kreativitas (Aguinis, 2019). Diversitas bukan hanya tentang perbedaan latar belakang atau karakteristik demografis, tetapi juga mencakup keragaman pemikiran, pengalaman, dan pendekatan dalam menyelesaikan masalah. Integrasi diversitas ini dalam manajemen kinerja dapat menghasilkan perspektif yang lebih kaya, memperkaya proses pengambilan keputusan, dan memberikan solusi yang lebih kreatif terhadap tantangan organisasi.

Inklusi menjadi kunci untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semua anggota tim. Saat organisasi menetapkan standar kinerja dan mengembangkan SDM, penting untuk memastikan bahwa setiap individu merasa diakui, didengar, dan memiliki peluang yang setara untuk berkembang. Inklusi juga menciptakan rasa kepemilikan yang kuat, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan mengurangi disparitas dalam kesempatan karir. Penekanan pada keadilan dan inklusivitas dalam manajemen kinerja juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang positif dan berkelanjutan. Organisasi yang menerapkan prinsip-prinsip ini tidak hanya menciptakan tempat kerja yang ramah, tetapi juga memperkuat reputasi sebagai pemberi kerja yang peduli dan responsif terhadap kebutuhan serta aspirasi setiap individu.

8. Peningkatan Transparansi

Peningkatan transparansi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM mencerminkan evolusi dalam pendekatan organisasi terhadap keterbukaan dan komunikasi. Organisasi semakin menyadari pentingnya memberikan informasi yang jelas dan terbuka kepada karyawan, yang dapat merangsang kepercayaan dan meningkatkan motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan (Cappelli & Tavis, 2016). Salah satu aspek transparansi yang semakin ditekankan adalah kebijakan gaji. Menyediakan akses yang lebih besar terhadap informasi gaji memberikan karyawan pemahaman yang lebih baik

tentang bagaimana keputusan penggajian dibuat. Ini tidak hanya menciptakan tingkat kepercayaan yang lebih tinggi di antara karyawan, tetapi juga mengurangi ketidakpastian dan spekulasi yang dapat muncul terkait dengan perbedaan gaji.

Transparansi dalam proses promosi menjadi kunci untuk memastikan bahwa keputusan tersebut didasarkan pada kriteria yang adil dan dapat dijelaskan. Menyediakan pandangan yang lebih terbuka tentang kriteria dan prosedur promosi membantu mendorong keadilan, mengurangi frustrasi karyawan, dan memotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan harapan pengakuan dan promosi yang adil. Umpan balik kinerja juga menjadi elemen penting dalam transparansi. Memberikan umpan balik secara terbuka dan jelas membantu karyawan memahami sejauh mana mencapai tujuan dan harapan perusahaan. Ini menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki pemahaman yang jelas tentang cara dapat meningkatkan kinerja.

B. Teknologi Dalam Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM

Di era *Digital* yang berkembang pesat, peran teknologi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM menjadi landasan transformasi organisasi. Sebagaimana Cappelli dan Tavis (2016) menjelaskan, "Penerapan teknologi membawa efisiensi, visibilitas, dan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi." Inovasi teknologi membawa

perubahan signifikan dalam pendekatan, praktik, dan hasil yang dapat dicapai oleh organisasi.

1. Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi

Sistem manajemen kinerja berbasis teknologi muncul sebagai fondasi kritis dalam upaya organisasi untuk mengoptimalkan keterlibatan dan produktivitas karyawan. Dalam era di mana teknologi terus berkembang, penerapan sistem ini memberikan infrastruktur yang kokoh untuk mencapai tujuan dan meningkatkan kinerja karyawan secara efisien (Aguinis, 2019). Salah satu manfaat utama dari sistem manajemen kinerja berbasis teknologi adalah kemampuannya untuk menetapkan dan melacak tujuan dengan lebih terstruktur. Platform *Digital* memungkinkan organisasi menetapkan tujuan yang terukur dan terkait dengan visi dan misi perusahaan secara lebih efektif. Selain itu, sistem ini menyediakan alat untuk memonitor kemajuan karyawan terhadap pencapaian tujuan tersebut secara real-time, menciptakan visibilitas yang lebih besar terhadap kontribusi individu terhadap kesuksesan organisasi.

Umpan balik berkelanjutan menjadi elemen kunci dalam Sistem Manajemen Kinerja berbasis teknologi. Karyawan dapat menerima umpan balik secara langsung, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang area kekuatan dan perbaikan. Dengan mekanisme umpan balik yang terintegrasi, karyawan dapat mengidentifikasi peluang pengembangan pribadi dan secara proaktif berkontribusi pada

perkembangan organisasi. Evaluasi kinerja yang objektif juga menjadi ciri khas sistem ini. Dengan menggantikan penilaian yang bersifat subjektif dengan data dan metrik kinerja yang terukur, organisasi dapat membuat keputusan yang lebih tepat dan adil dalam pengakuan dan penghargaan karyawan. Ini membantu menghindari bias dan meningkatkan keadilan dalam pengelolaan kinerja.

2. Analisis Data dan Prediksi Kinerja

Pemanfaatan analisis data dan kecerdasan buatan (AI) telah membawa transformasi signifikan dalam manajemen kinerja, membuka pintu untuk pemahaman yang lebih dalam tentang kinerja karyawan. Organisasi yang mengadopsi pendekatan ini dapat menggali wawasan berharga dari data historis untuk meramalkan tren kinerja di masa depan (Cappelli & Tavis, 2016). Dengan menganalisis pola-pola kinerja masa lalu, organisasi dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang secara signifikan memengaruhi produktivitas karyawan. Ini mencakup pemahaman lebih mendalam tentang elemen-elemen yang memicu kinerja tinggi serta potensi hambatan yang dapat merugikan produktivitas. Dengan demikian, analisis data memberikan landasan kuat untuk pengambilan keputusan yang lebih cerdas dan terinformasi.

Penggunaan kecerdasan buatan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan keterampilan adalah langkah proaktif yang memungkinkan organisasi menyusun strategi pengembangan yang lebih tepat dan efektif. AI dapat menganalisis data kinerja individu,

mengevaluasi tren perkembangan, dan mengidentifikasi keterampilan yang akan menjadi kritis di masa depan. Dengan informasi ini, organisasi dapat mengarahkan sumber daya pengembangan dengan lebih akurat, memastikan bahwa karyawan mengembangkan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Selain itu, pendekatan ini membantu organisasi mengidentifikasi potensi risiko sebelumnya. Dengan memanfaatkan prediksi kinerja berbasis data, organisasi dapat mengambil tindakan pencegahan untuk mengatasi masalah sebelum berkembang menjadi masalah yang lebih serius. Hal ini menciptakan lingkungan di mana kebijakan dan strategi manajemen dapat disesuaikan secara dinamis untuk mengoptimalkan kinerja dan mencapai tujuan perusahaan.

3. Pemantauan Kinerja Real-time

Pemantauan kinerja secara real-time telah menjadi landasan penting dalam evolusi manajemen kinerja, memungkinkan organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang responsif dan berkelanjutan terhadap kinerja karyawan. Aplikasi dan platform khusus, seperti yang dicatat oleh Aguinis (2019), memberikan kemampuan bagi karyawan dan manajer untuk secara langsung memantau progres dan pencapaian tujuan. Dengan memanfaatkan pemantauan kinerja real-time, organisasi dapat menciptakan respons yang lebih cepat terhadap perubahan kondisi atau kebutuhan penyesuaian. Ini mencerminkan transisi dari metode tradisional tahunan ke pendekatan *Continuous*

Performance Management (CPM), yang menekankan umpan balik berkelanjutan dan evaluasi kinerja yang terjadi sepanjang waktu (Aguinis, 2019). Pemantauan kinerja secara real-time memastikan bahwa karyawan tidak hanya dinilai sekali dalam setahun, tetapi kinerja dievaluasi secara terus-menerus, menciptakan lingkungan di mana peningkatan dan penyesuaian dapat terjadi dengan lebih dinamis.

Keunggulan utama dari pemantauan real-time adalah memberikan visibilitas yang lebih besar terhadap kinerja sehari-hari. Manajer dapat mengidentifikasi perubahan atau tantangan yang muncul secara cepat, memberikan umpan balik yang sesuai, dan merespons kebutuhan pengembangan atau dukungan seketika. Hal ini menciptakan siklus umpan balik yang kontinu dan menyeluruh, memungkinkan karyawan untuk mengatasi masalah dengan lebih cepat dan efisien. Sumber daya utama yang mendukung pemantauan kinerja real-time adalah teknologi berbasis platform *Digital*. Dengan menggunakan aplikasi yang didukung oleh teknologi canggih, organisasi dapat memastikan bahwa pemantauan kinerja tidak hanya menjadi tugas rutin tetapi juga menjadi alat strategis untuk meningkatkan produktivitas dan memberikan dukungan yang tepat pada waktu yang tepat.

4. E-learning dan Pelatihan *Digital*

Pengembangan SDM telah mengalami transformasi signifikan dengan munculnya platform e-learning dan pelatihan *Digital*. Sebagaimana dicatat oleh Cappelli dan Tavis (2016), peran kunci dari

platform ini adalah memberikan akses fleksibel kepada karyawan untuk mengembangkan keterampilan kapan saja dan di mana saja. Pendekatan ini telah menciptakan *model* pengembangan yang personal dan adaptif, memberikan solusi yang sesuai dengan kebutuhan individu dan dinamika bisnis yang terus berubah. Platform e-learning menyediakan berbagai sumber daya pembelajaran dalam berbagai format, seperti modul interaktif, video, dan ujian daring. Karyawan dapat memilih materi pembelajaran yang sesuai dengan kebutuhan dan tingkat keahlian, memungkinkan untuk mengatur ritme belajar sendiri. Ini bukan hanya memberikan karyawan kendali atas pengembangan pribadi, tetapi juga menciptakan lingkungan pembelajaran yang lebih inklusif, di mana setiap individu dapat menyesuaikan pengalaman pembelajaran sesuai dengan preferensi dan gaya belajar masing-masing.

Keunggulan utama dari e-learning adalah ketersediaan konten yang terus-menerus diperbarui dan relevan dengan tren industri dan kebutuhan organisasi. Ini memastikan bahwa karyawan dapat mengakses informasi terbaru dan keterampilan yang paling dicari di pasar kerja. Selain itu, pelatihan *Digital* memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan karyawan secara *real-time*, menyediakan umpan balik yang langsung, dan menyesuaikan kurikulum pelatihan sesuai dengan kebutuhan bisnis yang berkembang. Pendekatan ini mencerminkan pergeseran dari *model* pengembangan satu ukuran untuk semua menjadi pendekatan yang lebih adaptif. Organisasi dapat

menyusun program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan strategi bisnis. E-learning membuka pintu untuk pembelajaran berkelanjutan dan terus-menerus, menciptakan budaya pembelajaran di mana karyawan dihargai dan didorong untuk meningkatkan keterampilan secara berkelanjutan.

5. Aplikasi Mobile untuk Umpan Balik dan Kinerja

Aplikasi mobile telah menjadi katalisator penting dalam membawa manajemen kinerja dan pengembangan SDM ke era *Digital* yang lebih cepat dan mudah diakses. Seiring dengan perkembangan teknologi, peran aplikasi mobile dalam mengelola kinerja karyawan telah membuka peluang baru bagi organisasi untuk meningkatkan efektivitas dan keterlibatan karyawan. Dengan menggunakan aplikasi mobile, karyawan memiliki akses langsung ke platform manajemen kinerja dan pengembangan SDM di ujung jari. Aguinis (2019) menyoroti bahwa aplikasi ini memungkinkan karyawan untuk menerima umpan balik secara langsung, mengakses tujuan kinerja, dan terlibat dalam proses evaluasi dengan lebih mudah. Fleksibilitas ini tidak hanya memberdayakan karyawan untuk terlibat secara proaktif dalam pengelolaan kinerja sendiri, tetapi juga memberikan manajer kemampuan untuk memberikan umpan balik secara real-time dan respons yang cepat.

Keuntungan utama dari penggunaan aplikasi mobile adalah kemampuannya untuk menyederhanakan dan mempercepat proses

manajemen kinerja. Karyawan tidak lagi terbatas pada evaluasi tahunan yang kaku; sebaliknya, dapat terlibat dalam umpan balik kontinu dan pemantauan kinerja secara *real-time*. Ini menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dan responsif, di mana karyawan dapat merespons perubahan kondisi atau kebutuhan penyesuaian dengan cepat. Fleksibilitas waktu dan tempat yang diberikan oleh aplikasi mobile juga memperkuat keterlibatan karyawan. Karyawan dapat mengakses informasi kinerja kapan saja, di mana saja, bahkan saat bekerja secara remote. Ini mempromosikan keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, mengingat karyawan merasa memiliki kontrol lebih besar atas pengelolaan kinerja.

6. Kolaborasi *Digital* dan Komunikasi

Peran teknologi dalam mendukung manajemen kinerja dan pengembangan SDM semakin dipertegas melalui kemajuan aplikasi kolaborasi *Digital*. Dalam era di mana batasan geografis semakin tereduksi, aplikasi seperti Slack, Microsoft Teams, dan Google Workspace telah memungkinkan organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang terhubung secara real-time dan meningkatkan efisiensi kolaborasi. Aplikasi kolaborasi *Digital* memperkenalkan dimensi baru dalam komunikasi organisasi, memungkinkan karyawan untuk berinteraksi secara instan tanpa batasan wilayah atau zona waktu. Cappelli dan Tavis (2016) menekankan bahwa komunikasi real-time ini tidak hanya menciptakan lingkungan kerja yang terhubung, tetapi juga

memfasilitasi pertukaran informasi yang lebih cepat dan responsif. Dengan memanfaatkan saluran komunikasi ini, karyawan dapat dengan mudah berbagi ide, memperoleh umpan balik, dan berkolaborasi secara lebih efektif dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Kolaborasi *Digital* juga memiliki dampak positif pada proses evaluasi kinerja. Tim yang beroperasi secara virtual dapat menggunakan platform ini untuk menyusun evaluasi kinerja secara lebih holistik. Diskusi dan umpan balik dapat terjadi secara terbuka, memastikan bahwa aspek-aspek kinerja yang beragam dapat diidentifikasi dan diberikan perhatian yang tepat. Keuntungan utama dari kolaborasi *Digital* adalah mempromosikan koordinasi tim yang lebih baik. Karyawan dapat bekerja bersama dalam proyek tanpa hambatan fisik, mengintegrasikan kontribusi dari anggota tim yang mungkin berada di lokasi yang berbeda. Ini mengoptimalkan sinergi tim, menghadirkan inovasi, dan meningkatkan kualitas hasil kerja.

7. Platform Keterlibatan Karyawan

Di era manajemen kinerja dan pengembangan SDM yang semakin canggih, platform keterlibatan karyawan menjadi instrumen penting bagi organisasi yang mengutamakan pemahaman dan peningkatan keterlibatan karyawan. Platform ini, yang dikembangkan khusus untuk merangkum dan menganalisis tingkat keterlibatan, memberikan solusi efektif untuk mengukur dan mengelola pengalaman karyawan. Organisasi mengadopsi platform keterlibatan karyawan

untuk merespons kebutuhan akan data yang dapat diandalkan dalam menilai kesejahteraan dan kepuasan karyawan. Aguinis (2019) menyoroti pentingnya mendengarkan suara karyawan secara terus-menerus dan secara sistematis. Platform ini membuka saluran komunikasi dua arah, memungkinkan karyawan memberikan umpan balik secara real-time tentang berbagai aspek lingkungan kerja.

Melalui platform ini, organisasi dapat mengumpulkan data keterlibatan yang lebih komprehensif dan mendalam. Berbagai alat dan survei yang terintegrasi memungkinkan organisasi untuk menilai sejumlah faktor, mulai dari kepuasan pekerjaan hingga tingkat motivasi karyawan. Analisis data yang dihasilkan dari platform tersebut memberikan wawasan mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi keterlibatan karyawan, membantu organisasi mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan. Salah satu keunggulan utama platform keterlibatan karyawan adalah kemampuannya untuk memberikan umpan balik yang cepat dan terukur. Organisasi dapat mengidentifikasi kecenderungan dan pola perilaku yang mungkin mempengaruhi keterlibatan karyawan, sehingga memungkinkan adopsi perbaikan dan perubahan yang tepat waktu. Selain itu, tingkat keterlibatan yang terukur dapat menjadi dasar bagi organisasi untuk merancang strategi pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan aspirasi karyawan.

8. Privacy dan Etika

Penggunaan teknologi dalam manajemen kinerja dan pengembangan SDM membawa implikasi signifikan terkait dengan privasi dan etika. Seiring dengan kemajuan teknologi, organisasi dihadapkan pada tanggung jawab untuk memastikan bahwa penerapan teknologi ini tidak melanggar hak privasi karyawan dan tetap sejalan dengan norma etika yang berlaku. Salah satu tantangan utama adalah memastikan kepatuhan terhadap regulasi privasi yang semakin ketat. Dalam banyak yurisdiksi, seperti GDPR di Uni Eropa atau undang-undang privasi data di berbagai negara, organisasi diwajibkan untuk mengikuti pedoman tertentu terkait pengumpulan, penyimpanan, dan pengolahan data pribadi. Oleh karena itu, organisasi perlu memastikan bahwa teknologi yang digunakan mematuhi standar privasi yang berlaku dan bahwa kebijakan privasi dan ketentuan perjanjian disusun dengan jelas.

Transparansi juga menjadi kunci dalam mengelola tantangan privasi. Organisasi harus menjelaskan dengan jelas kepada karyawan tentang jenis data yang dikumpulkan, tujuan pengumpulan, dan bagaimana data tersebut akan digunakan. Pemberian informasi yang transparan membantu membangun kepercayaan karyawan terhadap penggunaan teknologi dalam konteks manajemen kinerja dan pengembangan SDM. Sementara memanfaatkan teknologi untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas, organisasi juga perlu mempertimbangkan dampak etis dari penggunaan teknologi ini.

Penggunaan algoritma dan kecerdasan buatan dalam evaluasi kinerja karyawan, misalnya, memerlukan pertimbangan etika agar keputusan yang dihasilkan tidak diskriminatif atau tidak adil.

C. Peran HR di Era *Digital*

Di era *Digital* yang terus berkembang, peran sumber daya manusia (SDM) mengalami transformasi fundamental. Seiring dengan kata-kata Cappelli dan Tavis (2016), "Revitalisasi fungsi HR melalui teknologi membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi." Era *Digital* membawa transformasi signifikan dalam fungsi sumber daya manusia (SDM), memerlukan adaptasi dan inovasi dalam menjalankan perannya. Dalam konteks ini, peran HR tidak hanya terbatas pada administrasi sumber daya manusia, tetapi juga mencakup strategi, teknologi, dan pengelolaan keterlibatan karyawan.

1. Strategi Pengelolaan Talenta

Menghadapi dinamika era *Digital*, peran sumber daya manusia (HR) telah berkembang menjadi pendekatan strategis dalam manajemen talenta. Pendekatan ini menuntut pengintegrasian teknologi dalam analisis data karyawan untuk memaksimalkan potensi dan kinerja. Sebagaimana Aguinis (2019) menyoroti, penerapan teknologi dalam analisis data karyawan memungkinkan HR untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai kekuatan dan kelemahan

individu, membentuk dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan teknologi analisis data, HR dapat memprediksi kebutuhan pengembangan karyawan. Melalui pemahaman yang mendalam terhadap kompetensi dan potensi setiap individu, organisasi dapat menyusun rencana pengembangan yang sesuai. Hal ini tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan dalam pengembangan karier, tetapi juga memberikan keuntungan kompetitif bagi organisasi dengan menjamin ketersediaan bakat yang relevan dengan kebutuhan bisnisnya.

Strategi pengelolaan talenta yang efektif juga mencakup perhatian pada retensi bakat yang sudah ada. Dengan menggunakan data untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan keterlibatan karyawan, HR dapat merancang strategi retensi yang lebih terarah. Ini termasuk penawaran peluang pengembangan yang menarik, penyusunan program karier yang jelas, dan pemberian pengakuan yang sesuai. Pendekatan ini menandai pergeseran dari pandangan tradisional HR yang hanya terfokus pada merekrut karyawan baru. Strategi pengelolaan talenta yang terkini memandang karyawan sebagai aset yang perlu dikembangkan dan dipelihara secara berkelanjutan. Teknologi memberikan alat untuk mengukur, menganalisis, dan merespons kebutuhan talenta secara dinamis, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didukung dalam mencapai potensi penuh.

2. Pengembangan Keterampilan dan Pembelajaran Berkelanjutan

Di era transformasi *Digital*, sumber daya manusia (HR) memegang peran sentral dalam mengelola pengembangan keterampilan dan pembelajaran berkelanjutan. Integrasi teknologi e-learning dan pelatihan *Digital* menjadi fondasi utama untuk memastikan karyawan memiliki keterampilan yang relevan dan terus berkembang mengikuti dinamika bisnis. Penelitian oleh Cappelli dan Tavis (2016) menyoroti bahwa organisasi yang berhasil dalam menghadapi tantangan teknologi dan perubahan bisnis adalah yang mampu mengintegrasikan pembelajaran berbasis teknologi. HR berperan utama dalam merancang program pelatihan yang responsif terhadap kebutuhan bisnis yang berkembang. Dengan memanfaatkan teknologi e-learning, karyawan dapat mengakses sumber daya pembelajaran kapan saja dan di mana saja, menciptakan kesempatan pembelajaran yang fleksibel dan personal.

HR tidak hanya bertanggung jawab untuk menyusun kurikulum pelatihan, tetapi juga memastikan aksesibilitasnya. Menerapkan platform pelatihan *Digital* memungkinkan HR untuk memberikan pengalaman pembelajaran yang terstruktur dan terukur. Dengan memanfaatkan alat analitik, HR dapat memonitor partisipasi karyawan, mengevaluasi efektivitas program, dan mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan. Selain itu, HR juga berperan dalam memfasilitasi pembelajaran berkelanjutan. Dengan teknologi yang

mendukung, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa didorong untuk terus meningkatkan keterampilan. Pendekatan ini sejalan dengan konsep pembelajaran berkelanjutan yang menekankan pentingnya perkembangan terus-menerus untuk menjawab tuntutan perubahan dalam dunia kerja.

3. *Employee Experience* dan Keterlibatan

Di era *Digital*, peran Sumber Daya Manusia (HR) tidak hanya terbatas pada fungsi administratif tetapi juga mencakup penciptaan Employee Experience (pengalaman karyawan) yang memadai. HR memegang peran kunci dalam merancang pengalaman karyawan yang positif, dan teknologi menjadi alat utama untuk mencapai hal ini (Aguinis, 2019). Pemanfaatan teknologi memungkinkan HR untuk merancang proses onboarding yang terintegrasi dan efisien. Platform *Digital* dapat digunakan untuk menyediakan informasi terkini, memperkenalkan budaya perusahaan, dan memberikan panduan yang diperlukan kepada karyawan baru. Dengan demikian, pengalaman onboarding menjadi lebih menyeluruh dan memungkinkan karyawan untuk dengan cepat merasa terhubung dengan lingkungan kerja baru.

HR menggunakan teknologi untuk menyediakan platform keterlibatan karyawan yang memungkinkan kolaborasi, komunikasi, dan partisipasi. Aplikasi mobile, platform kolaborasi *Digital*, dan alat pengukuran keterlibatan dapat membantu menciptakan lingkungan yang mendukung pertukaran gagasan, proyek kolaboratif, dan

pengakuan atas pencapaian karyawan. Analisis data menjadi kunci dalam memahami sentimen karyawan. HR dapat menggunakan alat analitik untuk mengumpulkan dan menganalisis data terkait kepuasan, motivasi, dan keterlibatan karyawan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang kebutuhan dan preferensi individu, HR dapat menyesuaikan pengalaman karyawan, memberikan dukungan yang dibutuhkan, dan menerapkan perbaikan berkelanjutan.

Pentingnya menciptakan pengalaman karyawan yang positif tidak hanya berkaitan dengan kesejahteraan karyawan tetapi juga dengan membangun keterlibatan yang berkelanjutan. Keterlibatan yang tinggi memiliki dampak positif pada produktivitas, retensi karyawan, dan kepuasan, yang semuanya mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dengan menggabungkan teknologi dan strategi kreatif, HR dapat menciptakan pengalaman karyawan yang memadai, membantu organisasi membangun budaya yang positif, dan memastikan bahwa karyawan merasa terlibat dan bernilai dalam setiap aspek pekerjaan.

4. Manajemen Kinerja Berbasis Teknologi

Menghadapi era *Digital*, manajemen kinerja telah mengalami transformasi signifikan dari *model* tradisional tahunan menuju pendekatan yang lebih adaptif dan berkelanjutan. Salah satu konsep yang semakin mendapatkan perhatian adalah *Continuous Performance Management* (CPM), yang memungkinkan proses evaluasi dan umpan balik kinerja berlangsung sepanjang waktu, tidak terbatas pada siklus

tahunan (Cappelli & Tavis, 2016). Teknologi berperan sentral dalam mendukung implementasi CPM. Melalui platform *Digital* dan aplikasi khusus, HR dapat memfasilitasi umpan balik berkelanjutan antara karyawan dan manajer. Alat ini memungkinkan karyawan menerima umpan balik secara *real-time*, sehingga dapat merespons dan melakukan penyesuaian dengan cepat. Proses ini menciptakan lingkungan yang dinamis, di mana kinerja tidak hanya dievaluasi secara periodik tetapi juga dikelola secara berkesinambungan.

Pantauan kinerja secara real-time menjadi mungkin berkat teknologi. Manajer dapat mengakses data kinerja karyawan secara langsung, memungkinkan identifikasi tantangan atau kesempatan untuk pengembangan lebih lanjut. Hal ini juga memfasilitasi dialog terbuka antara karyawan dan manajer, memperkuat komunikasi dua arah yang mendukung pertumbuhan dan perbaikan terus-menerus. Dengan memanfaatkan teknologi, HR tidak hanya memperkenalkan pendekatan baru dalam manajemen kinerja tetapi juga menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai. Penggunaan alat *Digital* untuk memberikan pengakuan dan apresiasi atas pencapaian karyawan dapat memperkuat motivasi dan keterlibatan.

5. Teknologi dalam Rekrutmen dan Seleksi

Di era *Digital*, teknologi telah mengubah lanskap rekrutmen dan seleksi karyawan, memberikan HR alat yang lebih efisien dan terukur untuk menarik dan memilih bakat yang sesuai. Penerapan teknologi

dalam proses ini membantu organisasi meningkatkan efisiensi dan akurasi, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, dan fokus pada aspek strategis rekrutmen. Analisis data menjadi kunci dalam memahami profil kandidat. Dengan memanfaatkan algoritma dan data analytics, HR dapat mengidentifikasi karakteristik dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pendekatan ini memastikan bahwa rekrutmen tidak hanya berbasis pada intuisi, tetapi juga pada analisis data yang objektif (Aguinis, 2019).

Penggunaan platform e-recruitment menjadi solusi untuk menyaring pelamar secara otomatis. Alat ini memungkinkan HR untuk menentukan kriteria seleksi dan menyaring ratusan atau bahkan ribuan lamaran dengan cepat. Hal ini tidak hanya menghemat waktu tetapi juga mengurangi risiko human error dalam proses seleksi awal. Wawancara virtual menjadi bagian integral dari proses seleksi yang modern. Dengan memanfaatkan teknologi video, HR dapat melakukan wawancara tanpa harus bertemu secara fisik. Ini tidak hanya mengurangi biaya perjalanan, tetapi juga memungkinkan akses lebih luas terhadap bakat global tanpa batasan geografis. Penerapan teknologi ini membebaskan waktu HR untuk lebih fokus pada aspek strategis rekrutmen, dapat mengarahkan energi pada menciptakan merek perusahaan yang kuat, meningkatkan pengalaman pelamar, dan memastikan bahwa proses seleksi mencerminkan nilai dan budaya organisasi.

6. Manajemen Kesejahteraan dan Keseimbangan Kerja

Menghadapi dinamika era *Digital*, HR memiliki peran strategis dalam memastikan kesejahteraan karyawan dan menciptakan keseimbangan kerja yang sehat. Teknologi berperan krusial dalam mendukung inisiatif HR terkait manajemen kesejahteraan dan keseimbangan kerja. Pemanfaatan aplikasi kesejahteraan karyawan menjadi salah satu cara HR dapat memberikan dukungan yang lebih personal dan terukur terhadap kesejahteraan individu. Aplikasi ini dapat memberikan informasi tentang kebiasaan hidup sehat, program kesehatan mental, dan sumber daya lainnya yang mendukung kesejahteraan secara menyeluruh (Cappelli & Tavis, 2016).

Analisis data juga menjadi alat penting dalam memahami dan mengelola produktivitas karyawan. HR dapat menggunakan data untuk mengidentifikasi tren stres atau kelelahan yang mungkin memengaruhi kesejahteraan. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang faktor-faktor ini, langkah-langkah korektif dan pencegahan dapat diimplementasikan lebih efektif. Program fleksibilitas kerja, didukung oleh teknologi, menjadi sarana untuk menciptakan keseimbangan kerja yang sehat. Alat kolaborasi online, aplikasi manajemen waktu, dan platform remote work memungkinkan karyawan untuk bekerja dari mana saja tanpa mengorbankan produktivitas. Hal ini juga membantu mengurangi tekanan yang mungkin timbul dari tuntutan kerja yang konvensional.

7. Penanganan Konflik dan Resolusi

Di era *Digital* yang ditandai oleh keterhubungan dan penggunaan teknologi, peran HR sebagai mediator konflik dan fasilitator resolusi menjadi semakin penting. Teknologi berperan utama dalam memperkuat kemampuan HR dalam mengelola dan menangani konflik secara efektif. Platform komunikasi *Digital* seperti Slack, Microsoft Teams, atau Google Workspace memberikan sarana efisien untuk berkomunikasi dan berkolaborasi. Melalui analisis data dari interaksi di platform ini, HR dapat mengidentifikasi pola perilaku atau konflik yang mungkin muncul. Dengan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika tim, langkah-langkah pencegahan dapat diambil sejak dini untuk menghindari eskalasi konflik yang tidak diinginkan (Aguinis, 2019).

Teknologi memungkinkan HR untuk memahami sentimen karyawan melalui survei online atau analisis sentimen *Digital*. Ini membantu HR mendeteksi ketegangan atau kecenderungan konflik yang mungkin timbul di antara karyawan. Dengan adanya data yang terperinci, HR dapat merancang program pelatihan atau intervensi yang sesuai untuk mengatasi masalah tersebut. Sistem manajemen konflik berbasis teknologi juga dapat digunakan untuk memberikan akses cepat kepada karyawan yang menghadapi masalah interpersonal. Penggunaan aplikasi khusus atau platform internal memungkinkan karyawan menyampaikan keluhan atau masalah secara anonim, memfasilitasi penanganan konflik secara proaktif oleh HR.

BAB IX
KESIMPULAN

Manajemen kinerja merupakan suatu pendekatan yang esensial dalam memastikan bahwa setiap individu dan tim di dalam suatu organisasi dapat mencapai sasaran dan kontribusi maksimal. Dengan merancang sistem evaluasi yang jelas, menyediakan umpan balik konstruktif, dan mengidentifikasi peluang pengembangan, manajemen kinerja membentuk dasar bagi pertumbuhan organisasi. Terintegrasi dengan nilai-nilai organisasi, manajemen kinerja tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada pengembangan keterampilan, motivasi, dan kesejahteraan karyawan. Melalui siklus manajemen kinerja yang terus-menerus, organisasi dapat secara efektif mengukur pencapaian, mengidentifikasi area perbaikan, dan mengembangkan rencana tindakan untuk meningkatkan produktivitas. Pendekatan ini menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa diakui, didukung, dan mendorong pertumbuhan profesional. Dengan mengimplementasikan manajemen kinerja yang holistik, organisasi dapat menciptakan budaya kinerja yang berkelanjutan dan adaptif.

Pengembangan sumber daya manusia adalah landasan bagi kesinambungan dan keberhasilan organisasi di tengah perubahan dinamis. Proses ini melibatkan upaya sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan. Dengan fokus pada pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karir, organisasi dapat mengoptimalkan potensi setiap individu dan membangun keunggulan bersaing. Pengembangan SDM bukan hanya tanggung jawab departemen sumber daya manusia; melibatkan semua lapisan manajemen dan melibatkan karyawan sebagai mitra dalam pertumbuhan. Melalui investasi dalam pengembangan kepemimpinan, pelatihan teknis, dan pengakuan atas pencapaian individu, organisasi menciptakan budaya pembelajaran yang memotivasi dan membangun komitmen jangka panjang. Dalam era di mana pengetahuan dan teknologi terus berkembang, pengembangan SDM menjadi kunci untuk memastikan organisasi tetap relevan dan adaptif. Dengan mengintegrasikan strategi pengembangan SDM ke dalam perencanaan jangka panjang, organisasi dapat menciptakan fondasi yang kuat untuk inovasi, produktivitas, dan keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

Aguinis, H. (2019). *Performance Management For Dummies*. Wiley.

Amabile, T. M. (1998). *How to kill creativity* (Vol. 87). Harvard Business School Publishing Boston, MA.

Anderson, R., & Billings-Harris, L. (2010). *Trailblazers: How Top Business Leaders are Accelerating Results through Inclusion and Diversity*. Wiley.

Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*, *77/78*, 345–348.

Armstrong, M., & Baron, A. (2005). *Managing Performance : Performance Management in Action*. Institute of Personnel and *Development* . https://books.google.co.id/books?id=qWR_SZPmQh8C

Armstrong, M., Murlis, H., & Group, H. (2007). *Reward Management : A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. Kogan Page. Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. Taylor & Francis.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources

Management : where do we go from here? *Journal of Management* , *32*(6), 898–925.

Boyatzis, R. E. (1991). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance* . Wiley.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making Sense of Change Management : A Complete Guide to the Model s, Tools and Techniques of Organizational Change*. Kogan Page.

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The *Performance Management* revolution. *Harvard Business Review*, *94*(10), 58–67.

Cascio, W., & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. Pearson Education.

Cohen, E. (2017). Employee training and *Development* . In *CSR for HR* (pp. 153–162). Routledge.

Davenport, T., Harris, J., & Abney, D. (2017). *Competing on Analytics: Updated, with a New Introduction: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.

Den Hartog, D. N., Boon, C., Verburg, R. M., & Croon, M. A. (2013). HRM, communication, satisfaction, and perceived *Performance* : A cross-level test. *Journal of Management* , *39*(6), 1637–1665.

DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). *Performance* appraisal and *Performance Management* : 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 421.

Falk, R., & Kim, S. S. (2019). *The War System: An Interdisciplinary Approach*. Taylor & Francis.

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2022). *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*.

Fitz-enz, J., & Mattox, J. (2014). *Predictive Analytics for Human Resources*. Wiley.

Fitzpatrick, R. (1994). Competence at work: *model* s for superior *Performance* . *Personnel Psychology*, *47*(2), 448.

Flynn, B. B., Sakakibara, S., Schroeder, R. G., Bates, K. A., & Flynn, E. J. (1990). Empirical research methods in operations *Management* . *Journal of Operations Management* , *9*(2), 250–284.

Goldsmith, M., Lyons, L. S., & McArthur, S. (2012). *Coaching for Leadership: Writings on Leadership from the World's Greatest Coaches*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=mFxYCwAAQBAJ

Goldstein, I. L. (1993). *Training in organizations: Needs assessment, Development , and evaluation*. Thomson Brooks/Cole Publishing Co.

Grant, A., & Sandberg, S. (2016). *Originals: How Non-Conformists Move the World*. Penguin Publishing Group. https://books.google.co.id/books?id=Cy86CQAAQBAJ

Harris, P. R. (1994). *High Performance Leadership: HRD Strategies for the New Work Culture*. HRD.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource *Management* practices on turnover, productivity, and corporate financial

Performance . *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635–672.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource *Management* . *Academy of Management Annals*, *8*(1), 1–56.

Jonassen, D. H. (1991). Objectivism versus constructivism: Do we need a new philosophical paradigm? *Educational Technology Research and Development* , *39*, 5–14.

Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, *33*(4), 692–724.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives *Digital* transformation. *MIT Sloan Management Review*.

Kaplan, R. S. (1992). *The Balanced Scorecard measures that drive Performance* . Harvard business review.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2016). The *Balanced Scorecard* : an excerpt from the CGMA book'Essential Tools for *Management* Accountants'. *Journal of Accountancy*, *221*(5), 39–42.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on *Performance* : a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254.

Kozlowski, S. W. J. (2012). *The Oxford Handbook of Organizational*

Psychology, Volume 1. Oxford University Press.

Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Development al relationships in organizational life.* University Press of America.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244–258.

Lawler, E. E. (2017). *Reinventing Talent Management : Principles and Practices for the New World of Work*. Berrett-Koehler Publishers.

Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2015). *Global Trends in Human Resource Management : A Twenty-Year Analysis*. Stanford University Press.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705.

Manuti, A., & de Palma, P. D. (2023). *Digital HR: A Critical Management Approach to the Digital ization of Organizations in the New Normal*. Springer International Publishing.

Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-*Based* review of HR Analytics. *The International Journal of Human Resource Management* , *28*(1), 3–26.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in Developing Human*

Resources, *5*(2), 132–151.

Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource Management* . Cengage learning.

McLean, G. (2005). *Organization Development : Principles, Processes, Performance* . Berrett-Koehler Publishers.

Mello, J. A. (2015). *Strategic human resource Management* . Cengage Learning.

Mintzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. Free Press.

Molenda, M. (2015). In search of the elusive ADDIE *model* . *Performance Improvement*, *54*(2), 40–42.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=CnpuE09Vit0C

Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Taylor & Francis.

Phillips, P., Phillips, J. J., Stone, R., & Burkett, H. (2006). *The ROI Fieldbook*. Taylor & Francis. https://books.google.co.id/books?id=vkJtEJBlzwwC

Ragins, B. R., & Kram, K. E. (2007). *The Handbook of Mentoring at Work: Theory, Research, and Practice*. SAGE Publications.

Rummler, G. A., & Brache, A. P. (2012). *Improving Performance : How to Manage the White Space on the Organization Chart*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=AZCEJmKCjl4C

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. https://books.google.co.id/books?id=Mnres2PlFLMC

Senge, P. M. (1997). The fifth discipline. *Measuring Business Excellence*, *1*(3), 46–51.

Smith, P. K., & Pellegrini, A. D. (2000). *Psychology of Education: Pupils and learning*. Routledge. https://books.google.co.id/books?id=OSam7S1XhrsC

Snell, S., Bohlander, G. W., & Bohlander, G. (2010). *Principles of human resource Management* (Vol. 1, Issue 1). South-Western Cengage Learning Mason, OH, USA.

Stufflebeam, D. (2001). Evaluation *model* s. *New Directions for Evaluation*, *2001*(89), 7–98.

Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career *Development* . *Journal of Vocational Behavior*, *16*(3), 282–298.

Swanson, R. A. (2022). *Foundations of Human Resource Development , Third Edition*. Berrett-Koehler Publishers.

Tannenbaum, S. I., Mathieu, J. E., Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (1991). Meeting trainees' expectations: The influence of training fulfillment on the *Development* of commitment, self-efficacy, and motivation. *Journal of Applied Psychology*, *76*(6), 759.

Trudel, J. D. (1997). The *Balanced Scorecard* : Translating strategy into action. *Consulting to Management* , *9*(4), 74.

Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). Are we there yet? What's next for HR? *Human Resource Management Review*, *25*(2), 188–204.

Whitmore, J. (2010). *Coaching for Performance : The Principles and Practice of Coaching and Leadership FULLY REVISED 25TH ANNIVERSARY EDITION*. John Murray Press.

Zachary, L. J., & Fischler, L. A. (2009). *The Mentee's Guide: Making Mentoring Work for You*. Wiley.

GLOSARIUM

Inovatif: Sifat atau kemampuan dalam menciptakan ide-ide baru, metode, atau pendekatan yang dapat membedakan suatu produk atau layanan dari pesaingnya di pasar. Inovasi membawa aspek kebaruan dan keunikan yang dapat meningkatkan daya tarik konsumen.

Disruptif: Merujuk pada perubahan mendalam yang menggoncang atau merombak suatu industri atau pasar dengan memperkenalkan solusi atau teknologi baru yang menggeser paradigma yang sudah ada. Pendekatan ini dapat mengubah lanskap bisnis secara signifikan.

Diferensiasi: Strategi bisnis yang bertujuan untuk membedakan suatu produk atau layanan dari yang lainnya melalui karakteristik unik, fitur khusus, atau kualitas yang membuatnya lebih menarik atau bernilai di mata konsumen.

Nilai: Manfaat atau keuntungan yang dirasakan oleh konsumen ketika menggunakan suatu produk atau layanan. Nilai ini dapat mencakup aspek fungsional, emosional, atau sosial yang membuat produk tersebut diinginkan atau dibutuhkan.

Kreatif: Sifat atau kemampuan untuk menghasilkan ide-ide baru, segar, dan orisinal dalam proses pengembangan produk atau layanan. Kreativitas menjadi elemen kunci dalam menciptakan solusi yang inovatif.

Pengembangan: Serangkaian upaya untuk meningkatkan atau memperluas produk atau layanan yang sudah ada. Pengembangan dapat melibatkan peningkatan fitur, performa, atau penargetan ke segmen pasar baru.

Pelanggan: Individu atau organisasi yang menggunakan atau membeli produk atau layanan. Memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan menjadi kunci dalam merancang strategi yang sukses.

Permintaan: Tingkat keinginan atau kebutuhan konsumen terhadap suatu produk atau layanan di pasar. Membaca dan merespon perubahan dalam permintaan pasar adalah kunci keberhasilan strategi bisnis.

Kesenjangan: Perbedaan antara apa yang ditawarkan oleh pasar dan apa yang diinginkan atau dibutuhkan oleh konsumen. Mencari dan mengisi kesenjangan ini dapat menjadi dasar untuk menciptakan nilai yang baru dan unik.

Ide: Konsep atau gagasan kreatif yang memiliki potensi untuk diimplementasikan guna menciptakan nilai di pasar. Ide-ide ini dapat menjadi dasar untuk inovasi atau strategi baru yang membedakan perusahaan dari pesaingnya.

INDEKS

A

adaptabilitas, 23, 158, 159, 160
aksesibilitas, 4, 67, 163

D

disparitas, 170

E

ekonomi, 52, 167
entitas, 8, 92, 153

F

finansial, 14, 22, 51, 52, 53, 127, 150, 157, 167
fleksibilitas, 6, 25, 28, 137, 141, 164, 165, 190
fluktuasi, 134
fundamental, 182

G

geografis, 84, 139, 179, 189

I

implikasi, 181
informasional, 34, 36, 128, 141, 155, 160
infrastruktur, 126, 127, 134, 140, 141, 172
inklusif, 31, 32, 57, 122, 124, 165, 176
inovatif, 5, 6, 12, 27, 88, 95, 106, 115, 121, 134, 145, 152, 166, 168, 204
integrasi, 2, 13, 17, 69, 70, 95, 96, 104, 106, 107, 108, 116, 123, 143, 151, 153, 159, 160
integritas, 112, 113, 146, 153
interaktif, 26, 176

investasi, 4, 5, 11, 12, 15, 21, 22, 26, 49, 61, 62, 71, 72, 73, 74, 84, 85, 87, 90, 126, 127, 133, 135, 136, 149, 152, 156, 160

K

kolaborasi, 14, 31, 32, 44, 55, 57, 66, 78, 95, 121, 123, 139, 140, 141, 152, 156, 161, 162, 166, 179, 186, 190
komprehensif, 3, 5, 6, 7, 13, 22, 36, 44, 60, 62, 73, 93, 119, 130, 167, 180
konkret, 25, 35, 39, 42, 45, 48, 52, 73, 79, 140, 143
konsistensi, 133

L

Leadership, 195, 197, 201, 202

M

manajerial, 36
moneter, 51, 52, 53, 145, 150, 157

O

otoritas, 134

R

real-time, 3, 11, 16, 26, 34, 37, 84, 107, 126, 127, 144, 151, 154, 155, 160, 163, 172, 174, 175, 177, 178, 179, 180, 187
regulasi, 114, 116, 133, 134, 141, 142, 181
relevansi, 49, 72, 84

S

siber, 70, 113

T

teoretis, 154
transformasi, 2, 3, 26, 70, 109, 110, 163, 171, 173, 176, 182, 184, 187
transparansi, 25, 34, 99, 112, 122, 141, 148, 155, 170, 171

W

workshop, 106

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Cuk Jaka Purwanggono, ST, MM.

Lahir di Temanggung Jawa Tengah, 14 Mei 1964. Lulus S3 di progam studi ilmu ekonomi manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas HASANUDIN Makassar. Saat ini sebagai dosen di Universitas Wahid Hasyim Semarang pada program studi ilmu manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI TERAKREDITASI "BAIK SEKALI"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Akuntansi yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Akuntansi dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN TERAKREDITASI "B"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Manajemen yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Manajemen dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S1 EKONOMI ISLAM TERAKREDITASI "BAIK SEKALI"

Menghasilkan Lulusan Sarjana Ekonomi Islam yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Ekonomi Islam dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

PROGRAM STUDI S2 MAGISTER MANAJEMEN TERAKREDITASI "BAIK"

Menghasilkan Lulusan Magister Manajemen yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Manajemen dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

KEUNGGULAN LULUSAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

1. Mempunyai keunggulan kompetitif, berjiwa wirusaha, leadership dan memiliki sikap-sikap berlandaskan nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.
2. Mampu bersaing dan beradaptasi di dunia kerja melalui pengembangan sistem pembelajaran yang inovatif, relevan, dan sesuai dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.
3. Peneliti, akademisi, praktisi dan konsultan pada bidang ekonomi dan bisnis yang memiliki kompetensi unggul dalam bidang Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Islam.
4. Entrepreneur yang profesional, mandiri manajerial, berpikir kreatif dan berinovasi dengan kecakapan berkomunikasi, bernegosiasi dan memiliki network yang luas serta tanggap terhadap perubahan kebutuhan dan keinginan pasar dan industri.
5. Profesional pada sektor publik, perusahaan industri, bisnis dan lembaga keuangan syariah dalam koridor keilmuan Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Islam.

PROFIL FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Fakultas Ekonomi dan Bisnis adalah bagian terpenting dari Universitas Wahid Hasyim (UNWAHAS) yang merupakan perguruan tinggi terpercaya di Jawa Tengah yang berkembang pesat dan didedikasikan secara terbuka untuk semua kalangan (lintas agama, suku bangsa, dan negara) bagi peningkatan kualitas sumber daya manusia yang memiliki intelektualitas tinggi dan berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah.

VISI

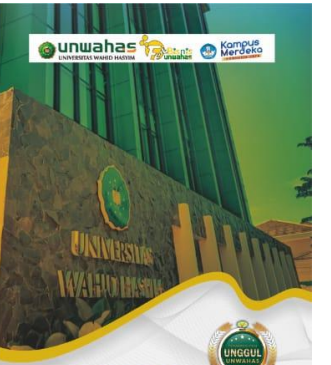
Menjadi Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang Unggul dalam Mentransformasikan Ilmu Ekonomi dan Bisnis dengan Nilai-nilai Islam Ahlussunah wal Jamaah.

MISI

a. Menyelenggarakan dan mengembangkan pendidikan yang unggul dalam bidang Ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
b. Menyelenggarakan dan mengembangkan kajian, penelitian, dan publikasi yang unggul dalam Ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
c. Menyelenggarakan dan mengembangkan pengabdian kepada masyarakat yang unggul berdasar hasil penelitian ilmu Ekonomi dan Bisnis berkarakter nilai-nilai Islam Ahlussunnah wal Jamaah;
d. Menjalin kerja sama untuk penguatan dan pengembangan Fakultas dengan berbagai pihak di dalam dan luar negeri;
e. Menyelenggarakan tata pamong yang baik (good governance).

PILIHAN PROGRAM

1. Reguler
   - Reguler Pagi
   - Reguler Sore
2. Kelas RPL
   RPL adalah Rekognisi Pembelajaran Lampau. Sebuah program khusus bagi yang sudah memiliki pengalaman pekerjaan min 2 tahun. Perkuliahan bisa ditempuh dengan jangka waktu min 1,5 Tahun / 3 semester.



PENERIMAAN MAHASISWA BARU

TAHUN AKADEMIK 2025/2026

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI S1
- MANAJEMEN
- AKUNTANSI
- EKONOMI ISLAM

PROGRAM STUDI S2
- MAGISTER MANAJEMEN

RPL KULIAH 1,5 TAHUN
Syarat dan Ketentuan berlaku

- **Sekretariat PMB Universitas**
  GEDUNG DEKANAT Lt. 01
- **Sekretariat PMB Fakultas**
  GEDUNG DEKANAT Lt. 04

Alamat :
Jl. Menoreh Tengah X/22
Sampangan - Semarang

FASILITAS MAHASISWA

- Gedung Kuliah Milik Sendiri
- Ruang Kuliah Ber AC
- Hotspot Area (Free Wi-Fi)
- LCD Proyektor di Setiap ruangan kelas
- Unit Pembinaan dan Pengembangan Bahasa Asing (UP2BA) / UPT Bahasa
- Laboratorium Kewirausahaan
- Laboratorium Pasar Modal Syariah
- Laboratorium Akuntansi
- Laboratorium Komputer
- Pojok Bursa Efek Indonesia
- Tax Center
- Asrama Mahasiswa
- Pondok Pesantren Mahasiswa Putra - Putri
- 87.8 Gaul FM Radio Unwahas
- Unwahas TV Live Streaming
- Virtual Room Podcast dan Content Creator
- Lapangan Stadium Unwahas
- Rumah Sakit, Apotek, Klinik Unwahas

UNIT KEGIATAN MAHASISWA

1. Badan Eksekutif Mahasiswa (BEM)
2. Pramuka (RACANA)
3. Korp Sukarela (KSR) PMI
4. UKM Business Entrepreneurship Learning Community (BELCOM)
5. UKM Kelompok Studi Ekonomi Islam (KSEI)
6. UKM Tax Center
7. UKM Stock Exchange Study Club (SCSC)
8. UKM Teater (G-TherWhas)
9. UKM Musik (Romusha)
10. UKM Fotografi dan Sinematografi (KOPOS)
11. UKM Paduan Suara Mahasiswa (PSM)
12. UKM Jam'iyyah Guro Wal Huffadz (JQH)
13. UKM Bahasa (Arab, Inggris, dll)
14. UKM Olahraga (Futsal, Sepakbola, Bulutangkis, Handball, dll)
15. UKM Lembaga Pers Mahasiswa (LPM Menteng)
16. UKM Pencaksilat
17. UKM Koperasi Mahasiswa (KOPMA)
18. Komunitas Public Speaking dan Broadcasting (Kopisibro)
19. Komunitas Paskibra
20. Komunitas Tari

BEASISWA

1. Beasiswa KIP Kuliah
2. Beasiswa Tahfizd
3. Beasiswa Prestasi
4. Beasiswa UPZ
5. Beasiswa Baznas RI
6. Atlet Berprestasi (Kemendikbud)
7. Program Early Bird
8. Program Infaq dan Shodaqoh (PRODIS)
9. Beasiswa Santri Berprestasi.
10. Beasiswa Santri Unggul
11. Beasiswa Kader NU
12. Beasiswa Keluarga Alumni
13. Beasiswa Influencer (konten Kreator)

SYARAT PENDAFTARAN PROGRAM S1

1. Mendaftar Melalui Online di https://pmb.unwahas.ac.id/ membuat akun pendaftaran untuk memperoleh username dan password, kemudian login ke akun dan isikan data lengkap.
2. Membayar Biaya Pendaftaran dengan Virtual Account, Rp. 250.000,- untuk semua program studi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis menggunakan pembayaran M- Banking / E Wallet /ATM/Minimarket.
3. Upload file dokumen persyaratan (jazah atau surat keterangan dari sekolah bagi yang belum menerima Ijazah.
4. Upload file raport semester terakhir.
5. Upload file Kartu Keluarga (KK) dan KTP.
6. Upload file foto.
7. Untuk mahasiswa Program Alih Jenjang / Pindahan (Transfer) menyertakan fotocopy ijazah terakhir dan transkip nilai dari Lembaga Asal yang dilegalisir serta melampirkan surat keterangan pindah dari perguruan tinggi yang bersangkutan bila masih aktif.
8. Untuk mahasiswa Program Rekognisi Pembelajaran Lampau (RPL) yang sudah memiliki pengalaman kerja minimal 2 tahun akan dirubah menjadi SKS dan nantinya dapat mengurangi masa studi sesuai hasil tes ujian RPL oleh assessor prodi dan program ini dibuka setiap semester.

SYARAT PENDAFTARAN PROGRAM S2

1. Mendaftar Melalui Online di https://pmb.unwahas.ac.id/ membuat akun pendaftaran untuk memperoleh username dan password, kemudian login ke akun dan isikan data lengkap.
2. Membayar biaya pendaftaran S2 Magister Manajemen untuk Reguler pagi Rp. 500.000, Reguler sore dan kelas Akhir Pekan Rp. 750.000 semuanya menggunakan pembayaran M-Banking/Ewallet/ATM/Minimarket.
3. Lulusan S1 semua prodi terakreditasi BAN PT/LAM.
4. IPK minimal 2,75.
5. Lulus Tes TPA.

JADWAL PENDAFTARAN

SEMESTER GASAL		SEMESTER GENAP	
Gelombang 1	2 Januari - 31 Mei 2025	1 Nov. - 28 Feb. 2025	(Profesi, RPL, Magister, Doktor, Pindahan/Tranfer)
Gelombang 2	1 Juni - 16 Agustus 2025		
Gelombang 3	18 Agust. - 15 Sept. 2025		

CONTACT PERSON

+62 851-0078-5578 (PMB Unwahas)
+62 856-4832-3438 (HM. Ali Maksum, SE., ME-Prodi Ekonomi Islam)
+62 857-2691-8127 (Saiful Bahri, SE., MM., RSA-Prodi Manajemen)
+62 857-2701-0851 (Sri Retnoningsih, SE, M.Ak-Prodi Akuntansi)
+62 812-2501-592 (Dr. Maskudi, SE. MM - Prodi Magister Manajemen)

WEBSITE FEB https://feb.unwahas.ac.id

PENDAFTARAN ONLINE
www.pmb.unwahas.ac.id

BIAYA PENDIDIKAN MAHASISWA BARU (S1)

No	Program Studi	Biaya UKT Per Bulan (5 Bulan) (Rp)	SPI Per Semester (Semester 1-3) (Rp)		
			GEL.1	GEL.2	GEL.3
1	Akuntansi	800.000	1.166.700	1.333.400	1.500.000
2	Akuntansi (Kelas Sore)	900.000	1.333.400	1.500.000	1.666.700
3	Manajemen	800.000	1.166.700	1.333.400	1.500.000
4	Manajemen (Kelas Sore)	900.000	1.333.400	1.500.000	1.666.700
5	Ekonomi Islam	750.000	BEBAS SPI		
6	Ekonomi Islam (Kelas Sore)	850.000			

KETERANGAN :
1. UKT : Uang Kuliah Tunggal yang dibayarkan setiap semester. UKT dapat diangsur bulanan maksimal 5 bulan pada setiap semester.
2. SPI : Sumbangan Pengembangan Institusi yang besarannya sesuai dengan pendaftaran (geiombang) dibayarkan satu kali semasa kuliah. SPI dapat diangsur maksimal 3 semester (1 s/d 3).
3. Setelah pendaftaran dinyatakan diterima lulus ujian seleksi, diwajibkan membayar biaya registrasi ulang minimal satu bulan angsuran UKT dan satu semester angsuran SPI.
4. Jika mengundurkan diri, maka uang yang telah dibayarkan akan hangus.

BIAYA KULIAH PROGRAM S2 (MAGISTER MANAJEMEN)

KELAS	PENDAFTARAN	SKEMA/PILIHAN PEMBAYARAN UKT PER SEMESTER (Rp.)			
		CICILAN IV	CICILAN 2X	CICILAN 3X	CICILAN 4X	CICILAN 5X
REG PAGI	500.000	3.750.000	1.875.000	1.250.000	937.500	750.000
REG SORE	750.000	4.000.000	2.000.000	1.333.400	1.000.000	800.000
AKHIR PEKAN	750.000	4.500.000	2.250.000	1.500.000	1.125.000	900.000

BIAYA KULIAH PROGRAM RPL

NO	FAKULTAS / PROGDI	BIAYA ASESSOMEN	BIAYA UKT PER SEMESTER	BIAYA SPI
1	AKUNTANSI	1.500.000	6.000.000	-
2	MANAJEMEN	1.500.000	6.000.000	-
3	EKONOMI ISLAM	1.500.000	4.500.000	-

JALINAN KERJASAMA

PMB UNWAHAS

unwahas

UNIVERSITAS WAHID HASYIM

SEMARANG – INDONESIA

www.unwahas.ac.id

BUKU REFERENSI

MANAJEMEN KINERJA DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku referensi "Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia" ini membahas dinamika Manajemen Kinerja dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Dari pemahaman konsep dasar hingga strategi implementasi kontemporer, buku referensi ini menguraikan elemen-elemen krusial yang membentuk fondasi keberhasilan organisasi dalam mengelola kinerja individu dan mengembangkan potensi manusia. Buku referensi ini membahas landasan konsep Manajemen Kinerja, membantu pembaca memahami pentingnya pengukuran kinerja, penetapan tujuan yang cerdas, dan implementasi sistem evaluasi yang efektif. Dengan melibatkan studi kasus dan penelitian terkini, pembaca dibimbing untuk menerapkan praktik terbaik dalam meningkatkan produktivitas dan pencapaian tujuan organisasi.

PT MEDIA PENERBIT INDONESIA
mediapenerbitindonesia.com
+6281362150605
Penerbit Idn
@pt.mediapenerbitidn
ISBN 978-623-09-8480-8